HEC MONTRÉAL

Le pilotage de l'innovation multi-métiers :
le cas d'une multinationale française des cosmétiques de luxe

par

Geneviève Dupuis

Sciences de la gestion
(Affaires internationales)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Août 2014,

© Geneviève Dupuis, 2014

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRÉAL

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No certificat : 1885
No projet 1515

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche :
Le développement et la gestion d'une communauté d'innovation dans une multinationale: les particularités de l'industrie du luxe

Chercheur principal :
Chercheur : Geneviève Dupuis
Titre : Étudiant(e) Maîtrise
Service/Option : Affaires internationales
Directeur : Laurent Simon
Titre : Professeur(e) agrégé(e)
Service/Option : Management

Date d'approbation du projet :
21 août 2013
Date de publication du certificat :
21 août 2013
Date d'échéance du certificat :
01 août 2014

Maurice Lemelin, président
Comité d'éthique de la recherche

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone 514 340-6051 Télécopie 514 340-6820 www.hec.ca

École affiliée à l'Université de Montréal

SOMMAIRE

L'innovation est un concept de gestion dont l'intérêt est en pleine croissance, autant d'un point de vue théorique que pratique. Alors que le milieu des affaires est en profonde mutation en raison des transformations technologiques, de la réduction du cycle de vie des produits, et de la forte concurrence sur les marchés amplifiée par la mondialisation, la gestion de l'innovation devient un enjeu stratégique pour les entreprises contemporaines. Dans le contexte organisationnel particulier de la multinationale, caractérisé par une division du travail compartimentée, l'une des difficultés se situe dans la mise en commun des différentes expertises métier nécessaires au processus d'innovation, et ce dès les étapes initiales de l'idéation.

Ce mémoire explore les moyens facilitant le pilotage de l'innovation multi-métiers dans l'entreprise innovante. Plus précisément, nous nous interrogeons à savoir si l'intégration d'une communauté de connaissance à un processus formalisé de gestion de l'innovation transversale peut favoriser la circulation des connaissances et des idées essentielles à l'innovation, particulièrement dans les phases amont, et de quelle manière cela peut être structuré en harmonie avec la culture d'entreprise.

Pour ce faire, nous avons mené une étude de cas unique dans une multinationale de l'industrie des cosmétiques de luxe. Notre champ d'analyse étant double, nous avons considéré à la fois le processus d'innovation et un collectif multidisciplinaire cherchant à redéfinir sa mission à la lumière des problématiques de collaboration multi-métiers. Notre recherche nous a permis d'identifier les bonnes pratiques liées au pilotage de l'innovation transversale, ainsi que les éléments du contexte et de la culture organisationnelle influant sur sa gestion. Ce travail fait état de toute la complexité du pilotage de l'innovation multi-métiers et justifie la poursuite de la réflexion, autant pour enrichir la littérature qu'outiller l'organisation à l'étude.

Mots-clés : innovation, pilotage de l'innovation multi-métiers, communauté de connaissance, culture organisationnelle, gouvernance d'entreprise, collaboration transversale, connaissances, idées, cosmétique, luxe.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE ..... **III**

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX ..... **VI**

REMERCIEMENTS ..... **VII**

1. INTRODUCTION **2**
1.1 MISE EN CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE 2
1.2 QUESTION DE RECHERCHE 5
1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE 6
1.4 CONTRIBUTIONS ANTICIPEES 7
1.5 STRUCTURE DU MEMOIRE 8

2. REVUE DE LITTERATURE **9**
2.1 L'INNOVATION ET SON PILOTAGE 10
2.1.1 La gestion de l'innovation *13*
2.1.2 La gestion des connaissances nécessaires au management des idées *18*
2.1.3 Le management des idées *22*
2.1.4 La gouvernance d'entreprise dans la gestion de l'innovation *29*
2.2 LES COMMUNAUTES EN ENTREPRISE 34
2.2.1 La création délibérée de nouvelles connaissances par la communauté épistémique *36*
2.2.2 Gérer des connaissances organisationnelles ciblées par la communauté de pratique *37*
2.2.3 La communauté de spécialistes : un réservoir de créativité inégalé *39*
2.2.4 Les communautés homogènes ou hétérogènes : quel impact sur l'innovation ? *40*
2.2.5 Le pilotage des communautés en entreprise : favoriser la création de capital intangible *43*
2.3 CONCLUSION 45

3. MODELE ANALYTIQUE **48**
3.1 PILOTER L'INNOVATION TRANSVERSALE PAR UNE DOUBLE ARCHITECTURE DES CONNAISSANCES 49
3.1.1 L'architecture souple des connaissances : l'apport des communautés à l'innovation *50*
3.1.2 L'architecture structurée des connaissances : un processus d'intégration formalisé *51*
3.1.3 Le « slack » créatif : un réservoir dynamique des connaissances *52*
3.2 DEVELOPPER UNE COMMUNAUTE DE CONNAISSANCE EN SUPPORT A L'INNOVATION TRANSVERSALE 54
3.2.1 Définir le projet de la communauté *55*
3.2.2 Établir les éléments clés de la communauté *57*
3.2.3 Déployer la communauté *60*
3.3 LE PILOTAGE DE L'INNOVATION TRANSVERSALE : UN MODELE HYBRIDE ET INTEGRAL 61
3.3.1 Le rôle des parties prenantes dans le pilotage d'une communauté *63*
3.4 CONCLUSION 65

4. METHODOLOGIE **66**
4.1 STRATEGIE DE RECHERCHE 66
4.1.1 Approche méthodologique qualitative *66*
4.1.2 L'étude de cas *67*
4.1.3 L'étude de cas unique *69*
4.2 COLLECTE DE DONNEES 70
4.2.1 Choix du terrain *70*
4.2.2 Observation directe participante *72*
4.2.3 Entretiens ouverts et semi-structurés *74*
4.2.4 Données secondaires complémentaires *76*
4.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES 77
4.4 LIMITES DE LA METHODE 79

4.5 ENJEUX D'ETHIQUE 81
4.6 CONCLUSION 81

5. PRESENTATION DU CAS 84
5.1 UNE NOTE SUR L'INDUSTRIE DU LUXE 84
5.1.1 Les caractéristiques de l'industrie du luxe 84
5.1.2 Les secteurs et les acteurs de l'industrie du luxe 86
5.1.3 L'industrie du parfum et de la beauté 87
5.2 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE A 88
5.3 LA VISION DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE A 89
5.4 LE PILOTAGE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE A 90
5.4.1 Étape 1 : la démarche innovation 91
5.4.2 Étape 2 : La stratégie de mise en marché 93
5.4.3 Étape 3 : le pré-développement 93
5.4.4 Étape 4 : le développement 94
5.5 LES CONDITIONS DE SUCCES ET LES FREINS DU PROCESSUS D'INNOVATION 95
5.6 LE COMITE INNOVATION « PREMIERE GENERATION » 97
5.6.1 Les fonctions du comité innovation 97
5.6.2 Les facteurs de succès du comité innovation 98
5.6.3 Les éléments liés à l'insuccès du comité innovation 99
5.7 LE COMITE INNOVATION « DEUXIEME GENERATION » : DES REFLEXIONS DE FOND 101
5.8 CONCLUSION 103

6. ANALYSE DES DONNEES 105
6.1 ANALYSE DES DONNEES SELON LE MODELE ANALYTIQUE 105
6.1.1 L'architecture structurée des connaissances dans l'entreprise A 107
6.1.2 L'architecture souple des connaissances dans l'entreprise A 109
6.1.3 Le développement du « slack » créatif 111
6.1.4 Le pilotage de la communauté d'innovation multi-métiers 112
6.1.5 La gouvernance d'entreprise 120
6.2 CONCLUSION 123

7. DISCUSSION ET CONCLUSION 124
7.1 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS LIES AU CONTEXTE D'ETUDE 125
7.1.1 La collaboration multi-métiers : au cœur de la culture organisationnelle 125
7.1.2 Le comité innovation, vers une communauté de connaissance ? 128
7.1.3 Le processus d'innovation : une structure encadrante 132
7.2 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS GENERIQUES EN GESTION DE L'INNOVATION 134
7.2.1 Apports pour la pratique 134
7.2.2 Apports pour la théorie 136
7.3 LIMITES DE LA RECHERCHE 139
7.3.1 Limites méthodologiques 139
7.3.2 Limites conceptuelles 140
7.4 PISTES DE RECHERCHE FUTURES 141

ANNEXES 145
ANNEXE A 145
ANNEXE B 146
ANNEXE C 147
ANNEXE D 149
ANNEXE E 150
ANNEXE F 151

BIBLIOGRAPHIE 153

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : LE TRIANGLE DE L'INNOVATION (EL BASSITI ET AJHOUN, 2013) 11
Figure 2 : MODELE DE PILOTAGE DE L'INNOVATION STAGE-GATE (COOPER, 1990) 15
Figure 3 : MODELE DE LA CONVERSION DE LA CONNAISSANCE (NONAKA ET TAKEUCHI, 1995) 19
Figure 4 : UNITES ACTIVES DE LA GENERATION DE CONNAISSANCES (COHENDET ET SIMON, 2013) 20
Figure 5 : MODELE DE PILOTAGE DE L'INNOVATION (KOEN ET *AL.*, 2001) 24
Figure 6 : LES CINQ ETAPES DU FFE (KOEN ET *AL.*, 2001) 24
Figure 7 : MODELE DYNAMIQUE DE LA GENERATION D'IDEES (COHENDET ET *AL.*, 2013) 26
Figure 8 : LE *GOLDEN CIRCLE* DE LA FIRME (SINEK, 2009) 30
Tableau 1 : SYNTHESE DES TYPES DE COMMUNAUTE 42
Figure 9 : MODELE DE PILOTAGE D'UNE COMMUNAUTE (SAINT-ONGE ET WALLACE, 2003) 43
Figure 10 : MODELE DU LANCEMENT ET DE L'IMPLANTATION D'UNE COMMUNAUTE PILOTEE (SAINT-ONGE ET WALLACE, 2003) 55
Figure 11 : ÉTAPE DE LA DEFINITION DU PROJET DE LA COMMUNAUTE PILOTEE 56
Figure 12 : ÉTAPE DE L'ETABLISSEMENT DES ELEMENTS CLES DE LA COMMUNAUTE PILOTEE 57
Figure 13 : ÉTAPE DU DEPLOIEMENT DE LA COMMUNAUTE PILOTEE 60
Figure 14 : LE PILOTAGE DE L'INNOVATION TRANSVERSALE DANS UNE ENTREPRISE INNOVANTE 62
Figure 15 : SCHEMA DE NOTRE STRATEGIE DE RECHERCHE 82
Figure 16 : LE PROCESSUS D'INNOVATION FORMEL DANS L'ENTREPRISE A 94
Figure 17 : LA COORDINATION DES TROIS POLES PORTEURS VISION DE L'ENTREPRISE A 95
Figure 18 : LE PILOTAGE DE L'INNOVATION TRANSVERSALE DANS UNE ENTREPRISE INNOVANTE 106
Figure 19 : LE ROLE DE L'ANIMATEUR DU COMITE INNOVATION DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE A 131

REMERCIEMENTS

Par où commencer ! Le long parcours menant à l'obtention d'un diplôme de maîtrise, et la rédaction du mémoire dans la foulée, se trouve, fort heureusement, agrémenté du support de personnes formidables sans qui la route n'aurait été la même. À toutes celles qui m'ont appuyées, encouragées, encadrées, inspirées surtout, je tiens à dire merci. Plus particulièrement, je souhaite prendre le temps de témoigner à quelques êtres chers à quel point leur soutien a été apprécié.

À mon directeur de mémoire, Laurent Simon, je dois brillance et clairvoyance dans ce qui m'a trop souvent semblé être un fouillis d'idées éparses. Ton expertise m'a permis de progresser au-delà de mes attentes ;

Charlotte Marion, comment t'exprimer l'entièreté de ma reconnaissance pour ton accueil en terre parisienne, ta bienveillance tout au long de mon séjour et ton accompagnement dans ce qui a été et restera l'une des expériences les plus mémorables de ma carrière ;

Ma mère Louise Thibault et mon père Hubert Dupuis, pour votre dévouement, votre générosité, et surtout votre confiance immuable en mes capacités. C'est à vous que je dois ma persévérance et mon application au travail ;

Ma sœur Sarah Dupuis, ton écoute m'a été salutaire tout au long de ce processus ;

Francis Gosselin et Louis-Félix Binette, mes mentors, mes collaborateurs en chef, mes amis, vous qui m'avez si souvent répété « fini ton mémoire d'abord, on discutera après », et bien, c'est chose faite, discutons !

Ma chère Danika Desforges-Bell, cette aventure nous l'avons vécue à deux. À travers les hauts et les bas de nos parcours respectifs, ton optimisme inébranlable est demeuré une source de motivation continue ;

Sophie Lefebvre, ma complice de toutes les heures, merci pour ta bonne humeur, tes milles et une histoires loufoques, et tes soupers oh-combien réconfortants ;

À mon ami, Sébastien Lefranc, qui a donné une chaleur humaine à une ville qui m'était étrangère ;

Luc Mayrand et Raphaël Suire, la sagesse de vos expériences respectives tombées à point ont guidées mes dernières réflexions ;

Gabriel Alberola, mon compagnon de rédaction, plus que quiconque tu m'as compris lorsque la motivation n'était pas au rendez-vous ;

Je dois souligner la contribution non-négligeable du Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada. Mon séjour sur le Vieux Continent n'aurait pas eu le même charme sans la généreuse bourse d'études supérieures Joseph-Armand-Bombardier.

Finalement, je ne peux passer sous silence ton implication, David. Dès le jour un, tes encouragements m'ont gardé sur le droit chemin. Tu as, malgré tout, été le plus fort des piliers dans cette épreuve. Merci.

À tous ceux qui ont réalisé l'exploit avant moi, et à ceux qui me précéderont dans l'exercice, je lève mon verre. Je persiste et signe, le choix du mémoire est loin d'être évident, mais au bout du compte, le cheminement personnel réalisé vaut amplement les efforts investis.

1. INTRODUCTION

1.1 Mise en contexte et problématique

Le contexte d'affaires contemporain est caractérisé par une progression technologique continue, une forte compétitivité et une vitesse de production inégalée. Demeurer concurrentiel exige des entreprises qu'elles développent une capacité d'adaptation sans précédent. Pour tirer leur épingle du jeu, les firmes doivent avoir accès à un bassin d'idées continuellement renouvelé, pouvoir exploiter stratégiquement des compétences à valeur ajoutée telles que les nouvelles technologies, être efficace dans la mise en marché de nouveaux produits, et écouter attentivement les demandes des marchés hautement segmentés (Kao, 1997). Selon Alves et *al.* (2007), la créativité, l'innovation et le développement de nouveaux produits forment une triade, qui lorsqu'intégrée aux différents processus de l'entreprise, lui permette de demeurer dans la course, voire surpasser la concurrence. Ainsi, les firmes innovantes, c'est-à-dire celles maîtrisant les compétences clés et une gestion adaptée à l'innovation (OCDE, 1999), se positionnent bien pour l'avenir.

Or jusqu'au début des années 1990, peu de gestionnaires estimaient possible le pilotage de l'innovation dans leur organisation, laissant plutôt à un jeu d'essais et d'erreurs la sélection des idées se poursuivant en phase de développement. Les travaux de Robert Cooper (1990) sur la gestion de l'innovation a permis de rendre compte de la pertinence d'un processus d'innovation séquentiel, rigoureux et orienté sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le modèle stage-gate classique a fait ses preuves quant à sa capacité à éliminer une partie du risque associé à l'innovation, tout en augmentant les chances de mener à terme le développement d'une idée en produit ou service viable. En découpant le développement d'un nouveau produit en étapes précises intercalées de phases d'évaluation par un comité de gestionnaires seniors, la haute direction est en mesure de mieux contrôler la situation. Les idées n'obtenant pas l'approbation du comité dans les phases de pré-développement, pour des raisons stratégiques, sont « tuées » avant que trop de ressources ne soient investies.

Bien que Cooper et ses prédécesseurs aient défriché tout un pan de recherche sur la gestion de l'innovation, des lacunes subsistent pour expliquer comment certaines entreprises arrivent à

conserver leur rythme d'innovation et à se maintenir en tête de peloton. Alors que les étapes d'exploitation de l'innovation comprenant les tâches de production, d'amélioration, d'implantation et d'exécution (March, 1991) sont relativement bien maîtrisées par l'entreprise, celles de l'exploration et de l'expérimentation de nouvelles idées le sont beaucoup moins, surtout lorsque la firme adopte une structure matricielle conçue pour une efficacité accrue, où la collaboration transversale est limitée. Or, cette organisation du travail contraint le transfert et la capitalisation des connaissances, affectant en retour la capacité de l'entreprise à innover à son plein potentiel.

Le management des idées, s'intégrant en amont d'un processus stage-gate, tente de répondre à cette problématique. Cette pratique de gestion requiert un pilotage plus informel, moins processuel, puisque basé sur la créativité et les connaissances tacites des individus. La socialisation, telle que définie par Nonaka et Takeuchi (1995), occupe une place centrale dans les étapes préliminaires du processus en permettant la récupération des connaissances individuelles au niveau organisationnel par l'entremise des communautés de connaissance. Ces espaces intermédiaires organisés par pratique ou spécialité facilitent la circulation des connaissances dans la firme et l'absorption de celles provenant de l'extérieur, enrichissant la mémoire organisationnelle dans la foulée. Par conséquent, la gestion des idées nécessite une coordination transversale des différentes expertises des individus. « The transformation of an idea into a product, process or service is carried out through a wide range of knowledge. This implies an interaction between the different actors at the heart of this process and between different disciplines », précisent El Bassiti et Ajhoun (2013 : 552). Les conditions favorisant le partage des connaissances devient dès lors fondamental à la conduite du processus d'innovation.

Toutefois, dans une organisation hautement segmentée souvent associé à la multinationale où les départements opèrent de manière quasi-indépendante, la collaboration transversale n'est pas chose facile. La libre circulation des connaissances entre département y est contrainte, rendant plus complexe le management des idées en amont du processus d'innovation. Qui plus est, dans une industrie comme celle du luxe où la génération d'idées est, historiquement, l'apanage des créateurs, les autres départements impliqués dans le processus d'innovation ont peu d'incitatifs à contribuer à la réflexion initiale. Il devient alors pertinent d'analyser comment décloisonner les

silos et promouvoir la collaboration interdépartementale dans l'objectif d'améliorer les étapes préliminaires du processus d'innovation.

La communauté de connaissance (Brown et Duguid, 1991, Wenger et *al.*, 2002, Amin et Cohendet, 2004), définit comme un groupe d'individus s'engageant de manière « volontaire dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources communes à travers [une] pratique » (Cohendet et Gaffard, 2012 : 13), se veut un mécanisme de gestion des connaissances efficace et peu coûteux pour la firme. Selon les connaissances mobilisées par l'entreprise, différentes formes de communauté se manifestent. Que ce soit la communauté épistémique (construction d'une vision commune par la création d'un manifeste), la communauté de pratique (apprentissage ciblé par la socialisation et élaboration des bonnes pratiques dans un domaine) ou la communauté de spécialistes (maîtrise de normes techniques et enrichissement de la mémoire organisationnelle par l'action), chacune possède des forces et des faiblesses variant selon les circonstances. Dans un contexte d'innovation continue, une communauté multidisciplinaire composée d'individus aux multiples expertises est plus efficace en raison de la variété des connaissances à disposition.

Saisissant le potentiel inestimable des communautés de connaissances dans un contexte d'affaires où le capital intangible est source d'avantage concurrentiel, les entreprises cherchent de plus en plus à encourager le développement et l'adaptation de ces groupes informels spontanés à leurs besoins en matière de gestion des connaissances. Certaines telles que Siemens, Shell, IBM et la Banque Mondiale ont eu recours aux communautés afin d'accroître leur capacité d'apprentissage, d'échange d'idées, d'observations et de leçons tirées de l'expérience, de même que leur transfert d'expertise et d'habiletés (Hildreth et Kimble, 2004). Toutefois, le déploiement d'une communauté de connaissance n'est pas une science exacte et mérite une planification réfléchie, de même qu'un pilotage délicat dès les premiers instants. Le rôle des gestionnaires doit être revisité et adapté aux réalités de la collaboration et de l'apprentissage organisationnel par les communautés.

Notre recherche s'intéresse plus particulièrement au pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise soumise à des impératifs d'innovation continue. Nous cherchons ainsi à savoir

quels processus organisationnels facilitent la coordination de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'innovation. Est-ce que l'insertion d'une communauté de connaissance multi-métiers serait un dispositif de gestion des idées optimal dans ces circonstances? Et comment serait-elle intégrée au processus d'innovation ? Bien qu'une littérature assez extensive sur le pilotage des communautés circule, moins d'auteurs se sont penchés sur la question spécifique de leur support au processus d'innovation transversale, dans une firme innovante de surcroît. Le peu de données empiriques sur le sujet vient compliquer l'élaboration d'un modèle théorique adapté permettant d'orienter les gestionnaires dans le pilotage de l'innovation interdépartementale. Ainsi, le présent mémoire s'inscrit dans ce domaine de recherche en espérant pouvoir contribuer à sa littérature et sa pratique.

1.2 Question de recherche

À la vue de cette problématique, nous souhaitons articuler une question de recherche, qui s'appuyant sur une revue de la littérature des concepts du pilotage de l'innovation et des communautés de connaissance, nous permettra de cibler des lacunes autant théoriques que pratiques et d'identifier les meilleures pratiques pour une entreprise innovante. Cette question doit pouvoir orienter l'analyse des données empiriques recueillies par démarche méthodologique qualitative, c'est-à-dire en laissant place à la construction de sens chemin faisant, sans ouvrir sur une exploration trop vaste. Ainsi, par souci de concision, nous avons formulé la question de recherche suivante :

Comment améliorer le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante ?

Pour faire émerger des éléments de réponse concrète, nous choisissons d'adopter une approche plus pragmatique et raffinons notre interrogation à l'aide de deux sous-questions suivantes :

1) Quel(s) processus organisationnel(s) viennent en support au pilotage de l'innovation multi-métiers ?

2) Quels sont les rôles et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers ?

Compte tenu de la nature de la démarche de recherche, qualitative dans notre cas, il est difficile de faire l'élaboration d'hypothèses irréfutables. Même que des propositions préliminaires nous semblent peu pertinentes en fonction du type de données à l'étude (Noël, 2011) étant donné qu'elles ne prendront sens qu'au fur et à mesure que l'analyse sera construite sous la lorgnette du modèle analytique proposé. Celui-ci prendra une forme hybride alliant des éléments du modèle théorique de Cohendet et Simon (2007) sur la double architecture des connaissances en support à la gestion de l'innovation, de même que le modèle du déploiement d'une communauté pilotée des auteurs Saint-Onge et Wallace (2003). Illustrant les meilleures pratiques, notre carte du territoire à explorer nous permettra d'identifier les dissemblances empiriques provenant du contexte organisationnel et celles résultant de routines sous-optimales.

1.3 Approche méthodologique

La portion empirique de notre travail est guidée par une stratégie de recherche permettant de préciser la nature des données sous analyse ainsi que leurs paramètres de qualité. En raison d'une impossibilité à distinguer clairement le phénomène à l'étude de son contexte d'origine, et d'une absence de contrôle des comportements observés, la méthode de recherche la plus appropriée s'avère être l'étude de cas unique (Yin, 2003). Cette méthode, souvent employée en recherche qualitative, est pertinente en ce qu'elle permet de répondre au *comment* et *pourquoi* d'une question.

La collecte de données a été réalisée dans un cadre particulièrement opportun. La possibilité d'effectuer un stage d'une durée de quatre mois consécutifs – de septembre à décembre 2013 – dans une multinationale de l'industrie du parfum et des cosmétiques de luxe située à Paris, en France, nous a permis de recueillir des données brutes de diverses sources. Ainsi, notre base de données est composée d'éléments provenant d'observation participante, d'entretiens semi-dirigés auprès de cadres de deuxième ligne impliqués dans le processus d'innovation, et de documents de source primaire et secondaire. La triangulation des données, consistant à faire corroborer les informations prélevées de provenances différentes (Patton, 2002), a contribué à établir leur validité et fidélité (Noël, 2011).

Enfin en adhérence avec notre posture de chercheur soucieux de l'éthique à la recherche, il est à noter que l'entreprise étudiée souhaite maintenir l'anonymat en raison de la nature confidentielle de ses activités. Par conséquent, elle sera labélisée entreprise A tout au long de la présentation et l'analyse du cas. De même, les personnes interrogées conserveront l'anonymat. Ils seront uniquement présentés par leur département ou leur responsabilité, sans préciser leur position hiérarchique. Il va de soi que certains éléments de la recherche seront également passés sous silence par obligation éthique.

1.4 Contributions anticipées

Bien qu'il soit encore tôt pour s'avancer sur les contributions réelles qu'apportera ce projet d'étude, nous pouvons d'ores et déjà supposer qu'en fonction de la pertinence de la question de recherche adressée à un public spécifique et des champs de littérature ciblés, certains éléments de nouveauté émergeront et viendront s'ajouter à la toile du savoir académique.

Un élément central de la problématique réside dans le caractère singulier du contexte organisationnel dans lequel s'insère l'objet de recherche. L'analyse du pilotage de l'innovation multi-métiers au sein d'une entreprise innovante dont l'organisation du travail contraint la collaboration n'a été, à notre connaissance, que peu documentée à ce jour. Ceci nous permettra de tirer des apprentissages qui viendront approfondir les connaissances théorique et pratique du management de l'idéation et de l'innovation. D'autant plus que le choix de l'entreprise et ses problématiques particulières ajoutent une dimension inédite à la recherche. Ainsi, nous espérons que l'originalité de notre angle d'approche dans ce domaine en pleine croissance, surtout en ce qui a trait à la gestion des idées, formera une base sur laquelle pourront se greffer des recherches subséquentes, notamment pour un éventuel travail de recherche de niveau doctoral.

Cette recherche va aussi se pencher sur l'intégration et le support des communautés d'innovation multi-métiers dans le processus de développement de nouveaux produits. S'appuyant sur les travaux d'auteurs tels que Lave et Wenger (1991), Saint-Onge et Wallace (2003), et Cohendet et Simon (2007), nous allons voir dans quelle mesure un dispositif intégrant différentes dimensions des communautés de connaissance incluant des acteurs des métiers en support à l'innovation peut contribuer au bon déroulement du processus dans sa globalité. Ainsi, nous estimons pouvoir

contribuer à la réflexion sur l'apport réel des communautés sur les activités stratégiques de l'organisation, et plus largement au domaine général de la gestion des connaissances en entreprise.

Finalement de par notre expérience concrète dans ladite entreprise, nous espérons pouvoir apporter des éléments de réponse plus pragmatiques pouvant servir la communauté des gestionnaires de l'innovation. Le caractère descriptif de notre étude de cas pourra sans doute éclairer les praticiens qui sont aux prises avec des dilemmes de fédération et de conciliation des acteurs multi-métiers dans une perspective de création et d'innovation continue.

1.5 Structure du mémoire

Le présent mémoire se scinde en six sections principales. Étant donné que notre cas se situe à l'intersection du pilotage de l'innovation et des communautés de connaissance en support au processus de développement de nouveaux produits, la revue de littérature situe notre objet de recherche à la croisée de ces deux courants. Commençant par le pilotage de l'innovation, depuis les travaux fondateurs de Cooper (1990) sur le modèle du stage-gate jusqu'aux récentes recherches sur la gestion des idées, la recension de la littérature antérieure chemine jusqu'à la définition des rôles et fonctions des communautés de connaissance – épistémiques, de pratique, et de spécialistes – en entreprise. Notre modèle analytique en découlant est introduit au chapitre trois. Une présentation détaillée de la méthodologie choisie, comprenant la stratégie de recherche et les critères de validité des données, fait l'objet du chapitre suivant. En chapitre cinq, nous présentons notre cas appuyé par les données empiriques, principalement sous la forme d'extraits de verbatim des interviewés. Le sixième chapitre est consacré à l'analyse des résultats, où nous ferons lumière sur les éléments à prioriser pour obtenir un pilotage de l'innovation multi-métiers adapté au contexte organisationnel singulier à l'étude. La discussion et conclusion du mémoire, en chapitre sept, fait état de nos constats et recommandations, autant pour l'entreprise à l'étude que pour la gestion de l'innovation au sens large. Notre mémoire termine en soulevant les limites de la recherche et des pistes d'analyse à explorer pour de futurs travaux, notamment en ce qui a trait au transfert des pratiques innovantes dans les filiales étrangères de la multinationale.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Tel qu'explicité dans la première section, notre travail d'analyse porte sur la question de recherche suivante : Comment améliorer le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante? Pour y répondre de manière plus systématique, nous avons élaboré deux sous-questions permettant d'approfondir les champs littéraire à mobiliser : (1) Quel(s) processus organisationnel(s) viennent en support au pilotage de l'innovation ? et (2) Quels sont les rôles et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers ?

Afin de positionner notre problématique par rapport aux travaux de recherche existants, la revue de littérature se scinde en deux parties. Nous débutons par une présentation sommaire des modèles de pilotage de l'innovation. Ne voulant pas nous éloigner de notre problématique en creusant la littérature exhaustive sur les modèles d'innovation ouverte, nous nous concentrons principalement sur la gestion interne. À ce sujet, nous portons une attention particulière au modèle stage-gate classique développé par Robert Cooper (1990). Nous analysons ses alternatives en survolant des travaux sur la gestion des idées, sans omettre les limites de ces récents modèles. Cette section se termine sur un aperçu, en trois temps, du rôle de la gouvernance d'entreprise en matière d'innovation. La deuxième section de notre revue s'attarde aux communautés, à commencer par la typologie des différentes communautés ainsi que leur rôle dans la création des connaissances organisationnelles indispensables à l'innovation. En conclusion, nous faisons un survol du pilotage des communautés de connaissance comme outil de gestion favorisant la création et la circulation du capital intangible de plus en plus convoité par les organisations soucieuses d'innover en continu. S'appuyant sur une littérature davantage pragmatique que théorique, nous fournissons un aperçu des étapes à suivre pour déployer une communauté pilotée de même que les rôles clés à son implantation en organisation.

Avant d'entamer une recension détaillée des différents modèles de pilotage de l'innovation, commençons par jeter les bases en définissant le concept de l'innovation ainsi que celui de l'entreprise innovante.

2.1 L'innovation et son pilotage

Le pilotage de l'innovation et les différents processus organisationnels supportant ce pilotage font l'objet de la première section du chapitre. Les différents modèles de gestion de l'innovation sont d'abord présentés : nous retenons particulièrement le système stage-gate, pour ses forces, mais surtout ses faiblesses au niveau de la gestion des idées et de la construction des connaissances. La gouvernance d'entreprise fait ensuite une transition fluide vers le concept des communautés de connaissance, le deuxième champ littéraire exposé dans ce chapitre. Cependant, la définition du concept de l'innovation doit être posé avant d'aller plus loin.

Joseph Schumpeter (1934, 1942), premier théoricien moderne de l'innovation, présente initialement le concept comme l'introduction de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, la création de nouveaux marchés, la conquête de nouvelles sources de matières premières ou la formation d'une nouvelle entreprise. Sa définition de l'innovation, quoique relativement large et non-exclusive au secteur privé, fait état d'un processus plutôt que d'un résultat final, introduisant déjà la notion de gestion. Selon l'économiste autrichien, ce sont les grandes entreprises et les multinationales qui sont portées à dominer le marché grâce à leur capacité à mobiliser suffisamment de ressources dans leur centre de R&D et d'en maximiser les retours (Belloc, 2012). Quoique cette posture soit aujourd'hui largement critiquée avec l'avènement de différents modèles dont celui de *Lean Startup* d'Eric Ries (2011), où la structure agile et flexible de l'entreprise en démarrage favorise l'innovation continue, elle fût la pensée dominante en gestion de l'innovation pendant plusieurs années.

Les successeurs de Schumpeter ont enrichi la littérature de l'innovation en contribuant à sa définition dans un contexte organisationnel, partant tantôt de sa gestion, de l'organisation de ses ressources matérielles, financières et humaines ; tantôt de sa culture et de son leadership. Finalement, d'autres ont analysé la genèse de l'innovation en accordant de la valeur au potentiel de l'idée à exploiter comme point de départ. Selon cette perspective, l'innovation correspondrait à l'implantation réussie d'idées créatives s'exprimant sous la forme de connaissances, de pratiques ou même d'objets physiques (Zaltman et *al.*, 1973 ; Rogers, 1995; Vandenbosch et *al.*, 2006).

S'appuyant sur les concepts de la créativité, de la connaissance, de l'apprentissage et de la collaboration pour expliquer la matérialisation d'une innovation en entreprise, El Bassiti et Ajhoun (2013) ont développé un modèle intégral (voir figure 1).

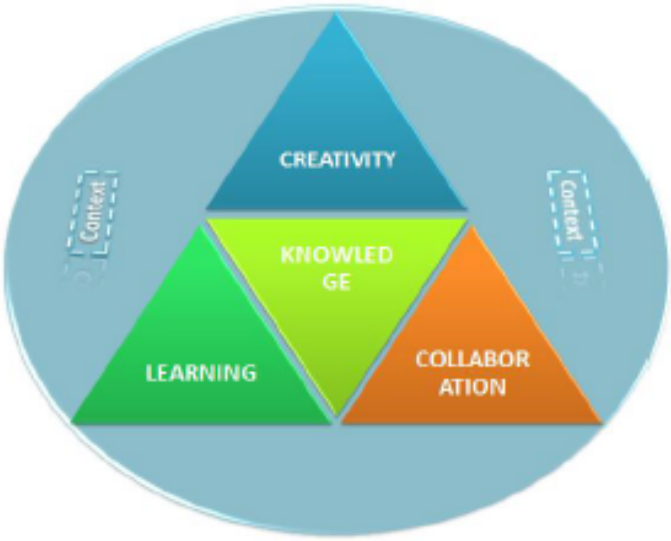

FIGURE 1: le triangle de l'innovation
(El Bassiti et Ajhoun, 2013)

La créativité, et d'autant plus les idées créatives, sont à la base de l'innovation. Amabile et *al.* (1996) l'expliquent ainsi : « We define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization. In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation » (Amabile et *al.*, 1996 : 1155). La connaissance, elle, permet d'alimenter la génération de nouvelles idées menant à l'innovation. Nonaka et Takeuchi (1995) avancent que la connaissance organisationnelle se crée grâce à l'échange de connaissances tacites et codifiées détenues par les individus et le collectif. Suivant la même logique, l'apprentissage, en tant que processus soutenant la connaissance, devient le troisième concept. « Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience », stipule Kolb (1984 : 41). Pour optimiser le processus d'innovation, les apprentissages ne doivent pas demeurer au niveau individuel, mais doivent pouvoir s'accumuler au niveau organisationnel. Enfin, la collaboration est intrinsèque à l'innovation puisqu'elle favorise la création de connaissances par la socialisation, de même que l'apprentissage. Les individus détenteurs de la connaissance se trouvent donc au cœur du processus d'innovation, faisant de leur coordination et interaction un point de focalisation pour l'entreprise. « Managing innovation is largely a process of managing people, and also managing the principles and practices according to the way their work is organized, that means managing their collaboration process » (El Bassiti et Ajhoun, 2013 : 552). Plus largement, la collaboration peut être comprise comme la capacité de la firme à exécuter l'innovation (Denervaud et Chatin, 2009). Ceci étant dit, ces quatre concepts clés ne peuvent

être mesurés dans l'absolu ; ils auront un impact marginal sur le processus d'innovation variable selon le contexte organisationnel.

Bien que la grande majorité des entreprises s'engage dans des activités d'innovation, que ce soit de manière continue ou ponctuelle, toute entreprise ne peut être catégorisée comme telle. Selon William Lazonick (2003), l'entreprise innovante se différencie en ce qu'elle canalise consciemment ses ressources afin de maximiser l'apprentissage collectif nécessaire à l'innovation. Pour se faire, trois conditions organisationnelles doivent être rencontrées. Le contrôle stratégique implique qu'une firme délègue suffisamment de pouvoir aux gestionnaires concernés afin qu'ils allouent les ressources humaines et physiques nécessaires aux investissements stratégiques. L'intégration organisationnelle suppose que la firme innovante encourage ses employés, grâce à des mécanismes d'incitation, à transmettre leurs connaissances et leurs compétences dans le processus d'apprentissage collectif. Finalement, la firme doit faire preuve d'engagement financier envers l'innovation et l'apprentissage cumulatif en octroyant les fonds requis au bon déroulement dudit processus. Le manuel d'Oslo, publié pour la première fois en 1992 par l'OCDE, a également élaboré une définition de la firme innovante nous apparaissant plus complète au niveau des compétences à maîtriser. « L'entreprise innovante présente donc un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories de compétences : les compétences stratégiques et les compétences organisationnelles », peut-on lire dans le manuel (OCDE, 2005 : 18). Les compétences stratégiques englobent la vision à long terme en matière d'innovation, l'aptitude à identifier, voire anticiper les tendances du marché, ainsi que la volonté et la capacité à collecter, traiter et intégrer l'information technologique et économique. Au niveau des compétences organisationnelles, on retrouve le goût et la maîtrise du risque, l'investissement en ressources humaines, la coopération interne – entre les différents départements fonctionnels, et externe – avec la recherche publique, les cabinets conseils, les clients et les fournisseurs, ainsi que l'implication de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de changement. Ainsi, on comprend qu'une firme dite innovante doit aligner des compétences organisationnelles au service d'une stratégie d'innovation requérant une gestion délibérée, c'est-à-dire se doter de moyens à la hauteur de ses ambitions d'innovation.

2.1.1 La gestion de l'innovation

Ayant explicité dans l'introduction en quoi l'innovation est source de création de valeur pour l'entreprise contemporaine, il va de soi que sa gestion soit regardée de plus en plus finement. La gestion de l'innovation permet d'orienter et de guider le développement de nouveaux produits, de sorte à cibler rapidement les projets inexécutables ou à faible potentiel commercial en amont d'investissements substantiels. En d'autres mots, le pilotage de l'innovation vise à trouver un équilibre entre le risque et les dépenses (Cooper, 1990), ou comme l'explique March (1991), entre les activités d'exploration et d'exploitation. Par exploration, l'auteur englobe toutes les activités reliées à la recherche, la prise de risque et la possibilité d'erreurs, l'expérimentation et le développement. Inversement, l'exploitation fait référence à la production, l'amélioration, l'implantation et l'exécution. Pour mener de nouveaux produits ou services au marché, toute entreprise doit s'engager dans ces deux types d'activité. Or, possédant un niveau limité de ressources, l'entreprise doit faire des choix et des compromis dans l'allocation de celles-ci, ce qui aura un impact sur le processus d'innovation. Les outputs des activités d'exploration sont plus difficiles à prévoir, surtout dans une perspective à court terme, complexifiant d'autant plus la décision des gestionnaires.

Deux positions dominent dans le large courant littéraire du pilotage de l'innovation. D'une part, certains auteurs, dont Tushman et O'Reilly (1996), sont en faveur d'une gestion distincte et séparée des deux types d'activité. À l'opposé, d'autres auteurs préfèrent un modèle de gestion inclusif où les étapes d'idéation et de création, ainsi que celles de production et de commercialisation sont gérées dans un seul et même processus, que ce soit sous la forme projet ou grâce au modèle stage-gate (et ses multiples déclinaisons).

La firme ambidextre

Partant du constat que deux catégories de compétences distinctes doivent être mobilisées dans l'évolution d'une idée vers un produit ou un service commercialisable, Tushman et O'Reilly (1996) suggèrent l'adoption d'une structure ambidextre permettant à l'entreprise de jongler entre, d'une part des activités explorant de nouvelles opportunités et des changements fréquents, et d'autre part des activités d'innovation incrémentale et de stabilité relative. Que les deux catégories d'activités soient réalisées par l'intermédiaire d'unités organisationnelles séparées

(Tushman et O'Reilly, 1996) ou de manière séquentielle par les employés d'une même filiale (Gibson et Birkinshaw, 2004), l'ambidextrie organisationnelle peut présenter un impact positif sur la performance globale de l'entreprise dans certains cas (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Lubatkin et *al.*, 2006). Toutefois, cette forme de pilotage demeure source d'incertitude pour plusieurs universitaires quant à sa capacité à capitaliser sur les connaissances nécessaires à l'innovation en raison de son amplification du travail en silos. L'organisation des synergies entre les activités d'exploration et d'exploitation, incluant la circulation des connaissances entre individus de métiers différents, se complexifie lorsqu'elles sont opérées de manière indépendante.

L'organisation par projets

La gestion par projets se trouve à être une alternative permettant de trouver un équilibre entre les activités d'exploration et d'exploitation, tout en maximisant les opportunités d'apprentissage et de création de connaissances. L'organisation par projets ou *project-based organization* (PBO) a été élaborée dans le but de gérer des activités temporaires d'une grande complexité misant sur le développement d'innovations et de nouveaux marchés centrés sur le client dans un contexte environnemental instable (Hobday, 2000). De nature temporaire, le projet possède une flexibilité et une capacité de reconfiguration continuelle favorisant l'apprentissage par action qui est impossible à retrouver dans les opérations de production récurrentes d'une entreprise. Par conséquent, l'organisation par projets détient un potentiel d'innovation plus grand au niveau du produit, mais aussi des processus et des structures, en plus d'être mieux adaptée à la gestion de risque interne et externe résultant de la complexité de l'environnement.

Toutefois, la structure par projets manifeste des difficultés dans le transfert des connaissances acquises durant chaque projet pour en faire bénéficier l'ensemble de l'organisation, ce qui est d'autant plus complexe dans le cas d'une multinationale où les activités tendent à être plus segmentées. Par conséquent, l'administration peut être incitée à mettre en place des mécanismes de gestion plus formels pour contrebalancer les effets négatifs de cette structure souple, notamment en incorporant des postes de coordinateur fonctionnel (Hobday, 2000) ou en implantant un processus séquentiel de type stage-gate durant la production, tel qu'observés par Cohendet et Simon (2007) dans une multinationale du jeu vidéo.

Le modèle stage-gate classique : un pilotage de l'innovation efficace

Développé par Robert Cooper dans les années 80 à partir de l'analyse empirique d'entreprises reconnues pour leur capacité d'innovation, le modèle stage-gate a pour vocation d'aider les gestionnaires à mieux piloter le développement de nouveaux produits ou services, de l'idéation à la commercialisation. Au fils des ans, nombreuses sont les entreprises qui ont adopté et souvent adapté le modèle à leur contexte et culture organisationnels. Selon le père du modèle, les entreprises, et surtout les multinationales, emploient mêmes différentes versions du processus stage-gate en fonction de la nature et de l'ampleur des projets en développement (Cooper, 2014).

Généralement, le modèle stage-gate comprend de quatre à sept étapes, chacune étant précédée d'une porte d'accès. Au minimum, le processus comprend une première évaluation de l'idée, suivi des phases de création du plan d'affaires et de développement du produit, du service ou du processus. La quatrième étape comprend les tests et la validation du produit. Finalement, le processus se conclut par la production et la commercialisation, ou encore l'implantation dans le cas d'un service ou d'un processus. La figure 2 schématise la succession des étapes et des portes d'accès menant jusqu'à la commercialisation du projet.

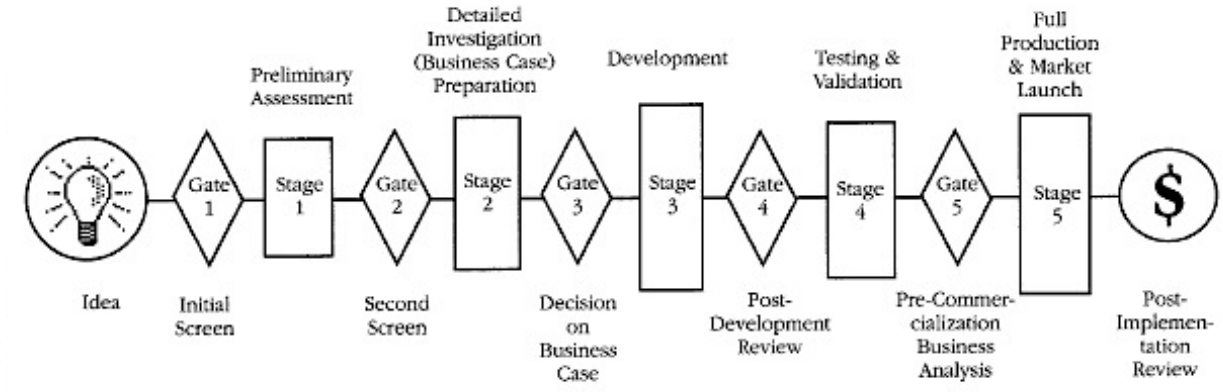

FIGURE 2 : Modèle de pilotage de l'innovation stage-gate (Cooper, 1990)

À chaque étape, le gestionnaire de projet a des objectifs précis à atteindre ; le projet ne peut avancer à l'étape suivante avant la validation des livrables par les « gatekeepers » ou les gardiens de la porte. Les « gatekeepers » sont habituellement des gestionnaires seniors, provenant préférablement de départements variés et possédant l'autorité d'octroyer les ressources

nécessaires pour la suite. Leur rôle inclut la révision de la qualité des inputs et des livrables, la validation de l'évolution du projet selon les critères de viabilité financière et stratégique établis, et l'approbation du plan d'action subséquent et des ressources à déployer. Le bon déroulement du processus d'innovation est assuré par le chef de projet qui est en mesure de suivre son évolution de A à Z. « No longer can projects be handed from department to department within the firm ; a team and leader must carry the project in all stages», précise Cooper (1990 : 46), faisant écho à la gestion par projets. Bien que la figure 2 laisse supposer que le processus est linéaire, ce n'est que rarement le cas. Ceci s'explique par le rapport conflictuel entre le temps à disposition et les impératifs de qualité et d'efficience exigés par l'administration. Tout projet innovant suppose un temps de production plus long qu'habituel étant donné que la phase de conception est souvent prolongée en raison de contraintes imprévues. Par conséquent, le chef de projet va préférer un pilotage en parallèle, comprimant le cycle de développement sans pour autant sacrifier la qualité.

Selon Cooper, la valeur ajoutée d'un tel système réside dans la rigueur qu'il impose à des activités trop souvent gérées de manière *ad hoc*. Il donne une carte de route claire et précise au gestionnaire, de même qu'aux équipes opérationnelles, tout en encadrant la communication à l'intérieur du projet. « The project team members, often from different functions and locations within the firm, now have a clearer idea of where the project stands, where it is going, and what needs to be done next » (Cooper, 1990 : 51). De plus, le système stage-gate permet à la direction d'avoir une vue d'ensemble de la progression du projet, permettant une meilleure gestion du risque et un contrôle accru de la situation. S'appuyant sur une analyse empirique auprès de 203 compagnies, l'auteur ajoute que non seulement les entreprises ont davantage de succès dans leur lancement de nouveaux produits lorsqu'elles suivent l'ensemble des étapes du processus, mais surtout lorsqu'elles maintiennent une qualité d'exécution uniforme du début à la fin.

Lors d'une étude réalisée en 1999, Cooper a énoncé huit facteurs déterminants au succès d'un nouveau produit ou service. Parmi ceux-ci, celui ciblant la composition de l'équipe s'avère particulièrement pertinent dans notre cas. À ce sujet, Tom Peters (1988) observe :

> *Si vous décortiquez un projet mal géré, vous vous apercevez que l'échec tient essentiellement (1) au phénomène 'd'ascenseur' (des notes de service et des comptes rendus de réunion circulent sans cesse de haut en bas de la structure hiérarchique en attendant que des décisions soient prises), et (2) à une résolution séquentielle des problèmes. (Peters, 1988 : 259)*

Pour amoindrir ces problèmes, Cooper (1999) recommande de faire intervenir un maximum d'acteurs d'expertises différentes en amont du processus. Une équipe multidisciplinaire, jumelée à des canaux de communication bidirectionnels efficaces, tels que fixer des créneaux de réunion et des plateformes d'échange électroniques, permet de mobiliser rapidement les connaissances et les efforts de tous dans le déploiement du processus. Nous reviendrons sur l'intérêt d'une équipe multi-métiers plus loin dans ce chapitre.

En tant que modèle pionnier dans le pilotage de l'innovation, le système stage-gate se distingue en ce qu'il accorde une attention particulière aux phases de pré-développement comprenant l'analyse préliminaire et la réalisation du modèle d'affaires. En transférant le focus des gestionnaires des activités de production maîtrisées par la firme vers celles présentant plus de risques et d'impondérables, le modèle contribue à augmenter les chances d'une commercialisation ou d'une implantation réussie. « The most pivotal activities […] were the early activities in the new product process. The seeds of success or failure are sown in the first few steps of the process: the predevelopment stages », explique Cooper (1990 : 48).

Malgré les avancées en gestion de l'innovation qu'il a permis, le processus standardisé s'est attiré moult critiques d'auteurs et théoriciens en raison de la linéarité et la rigueur de ses étapes. Le caractère hautement planifié du processus empêche l'expérimentation et l'adaptation, le rendant inapte à gérer des projets d'innovation radicales et dynamiques (Becker, 2006 ; Lenfle et Loch, 2010). Les portes d'accès trop structurées et orientées sur une planification financière limitent les possibilités d'une évaluation qualitative complémentaire mieux adaptée aux étapes préliminaires du processus d'innovation. Finalement, le modèle stage-gate prend pour point de départ la « découverte » de l'idée à développer au cours du projet, faisant abstraction des étapes menant à son éclosion. Cooper enfouit dans la « boite noire » de la R&D les activités permettant de produire de nouvelles idées au potentiel innovant. « The focus is on the output of the exploration phases of firms, rather than on the processes within, before, and around the R&D box » (Cohendet et *al.*, 2013 : 131). En d'autres mots, le modèle permet de *bien* faire les choses,

et non de savoir si on fait la *bonne* chose. Le stage-gate excelle dans la transformation d'inputs en outputs, mais n'explique ni pourquoi ni comment l'opportunité exploitée est sélectionnée, ni même si elle s'avère être la plus prometteuse dans le contexte organisationnel.

En réaction, la recherche académique porte une attention croissante à la génération d'idées créatives sur lesquelles s'appuient les phases de pré-développement d'un nouveau produit (Koen et *al.*, 2001 ; Hansen et Birkinshaw, 2007 ; Cohendet et *al.*, 2013 ; El Bassiti et Ajhoun, 2013). Partant du principe que l'innovation organisationnelle est un processus de création de connaissances et de compétences (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995, Leonard-Barton, 1995 ; Von Krog et *al.*, 2000 ; Peillon et *al.*, 2006), ces travaux s'appuient sur la littérature en gestion des connaissances menant à la formation, l'émergence et l'évolution des idées. Avant de revoir la littérature du management des idées, il importe d'expliquer comment s'articulent la création et la circulation des connaissances dans un tel processus.

2.1.2 La gestion des connaissances nécessaires au management des idées

Tel que nous l'avons mentionné en présentant le triangle de l'innovation d'El Bassiti et Ajhoun (2013), sans connaissances la firme ne peut générer les idées menant au développement de nouveaux produits et services novateurs. Pour reprendre les propos de Nonaka et Takeuchi (1995), pour innover une entreprise ne fait pas que traiter des informations externes ; elle doit créer de nouvelles connaissances en interne. La connaissance, souvent associée à tort à l'information, s'en distingue par sa relation à un contexte, une action et des ressources cognitives (Cohendet et Llerena, 1999, Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Dans cette optique, la firme contemporaine n'est plus perçue comme un processeur d'informations distribuées inégalement sur le marché, mais « devient un dépositaire de compétences, de connaissances et de créativité déterminées par la connaissance sociale encastrées dans des relations individuelles » (Kogut et Zander, 1992 : 383). Par conséquent, l'acquisition, la production et la diffusion des connaissances par les individus deviennent des activités clés d'une organisation menant des projets innovants.

Toutefois, la nature dichotomique de la connaissance complexifie la réalisation de ces activités *a priori* simples. D'une part, la dimension épistémologique de la connaissance, explicitée par

Polanyi (1966), se scinde en deux sous forme tacite et explicite. La première se transmet difficilement d'un individu à un autre en raison de sa forte contextualisation et son rapport à l'individu la possédant. La seconde se partage plus aisément grâce à son caractère formalisé et systématique. D'autre part, la dimension ontologique permet de faire la distinction entre la connaissance individuelle et collective. Bien qu'en principe, la connaissance ne peut qu'être créée par l'individu, la firme peut préparer le terrain pour favoriser le développement de nouvelles connaissances.

> *Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that 'organizationally' amplifies the knowledge created by individuals and crystallizes it as a part of the knowledge network of the organization. This process takes place within an expanding 'community of interaction' which crosses intra- and inter-organizational levels and boundaries (Nonaka et Takeuchi, 1995 : 59).*

Les auteurs japonais avancent que la connaissance organisationnelle se crée par les interactions sociales entre les connaissances tacites et codifiées détenues par les individus et le collectif. Leur modèle dynamique de conversion de la connaissance, aussi connu sous le nom de modèle SECI, est schématisé par une spirale (figure 3). Il se décompose en quatre niveaux : la socialisation, l'externalisation, la combinaison, et finalement l'internalisation.

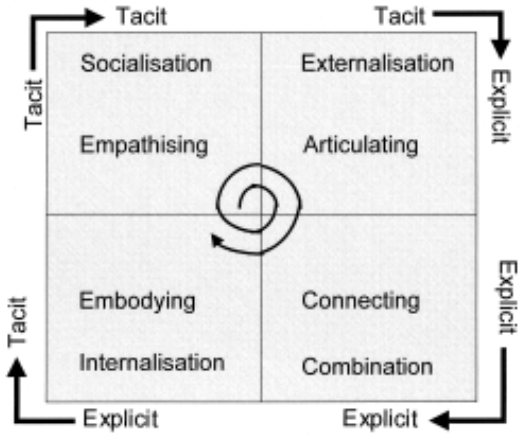

FIGURE 3 : Modèle de la conversion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995)

La socialisation consiste en la création de connaissances tacites grâce au partage d'expériences personnelles entre individus. La relation unissant un maître et son apprenti demeure le meilleur exemple pour illustrer ce processus, où ce dernier apprend par l'imitation et la pratique.

L'externalisation permet l'articulation de connaissances tacites en un concept explicite. Emig (1983) donne comme exemple l'action de conceptualiser une image en utilisant des mots : « writting is an act of converting tacit knowledge into articulable knowledge » (dans Nonaka et Takeuchi, 1995 : 64). La combinaison se résume à l'intégration de différents concepts dans un système de connaissance. L'échange et l'assemblage de différents éléments de connaissance s'opèrent par le biais de documents, de discussions téléphoniques, de réunions – et à l'ère digitale – des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En dernier lieu, l'internalisation se matérialise lorsque l'individu applique les connaissances codifiées, les transformant ainsi en connaissances tacites liées à son propre vécu. Ce mécanisme s'apparente largement au concept de l'apprentissage par l'action. Toutefois, la spirale de la connaissance, et par extension la création de connaissances nouvelles, ne s'arrête pas là : « This tacit knowledge accumulated at the individual level can then set off a new spiral of knowledge creation when it is shared with others through socialisation » (Nonaka, Toyama et Kunno, 2000 : 10), entamant une nouveau cycle de conversion de la connaissance.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) démontre comment la connaissance se crée au niveau individuel, mais n'explique pas comment elle est récupérée par l'entreprise pour être intégrée dans le processus d'innovation. Ici entre en jeu les différents acteurs de la connaissance. Le processus d'innovation interpelle trois niveaux d'unité active des connaissances : les individus, possédant une base de connaissances personnelles, les communautés, activant et renouvelant les connaissances individuelles, et l'organisation, la force d'intégration des connaissances (Cohendet et Simon, 2013) (voir figure 4).

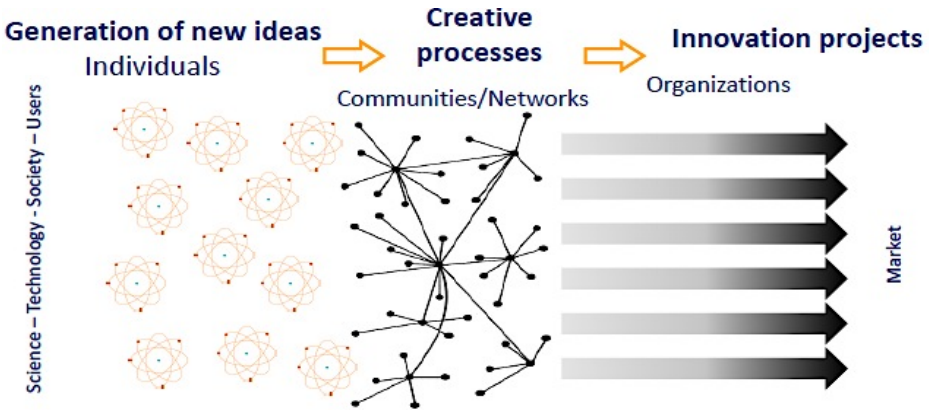

FIGURE 4 : Unités actives de la génération de connaissances (Cohendet et Simon, 2013)

Au premier niveau se trouve les individus. La connaissance ne se crée pas du néant ; elle est construite à partir de la base des connaissances détenues par les individus. Des études portant sur le développement de la mémoire avancent qu'un réservoir de connaissances existantes facilite l'apprentissage de nouvelles connaissances ainsi que la capacité à s'en souvenir et à en faire usage (Cohen et Levinthal, 1990). Ceci dit, le modèle SECI montre comment la création de connaissances organisationnelles est le fruit d'interactions entre les employés.

En tant qu'unité active des connaissances tacites, les individus doivent posséder des représentations, un langage et un contexte communs pour les partager et les mettre en œuvre. Les réseaux sociaux, et plus particulièrement les communautés, offrent le cadre nécessaire pour coordonner la combinaison, la synthèse et la création de nouvelles connaissances par les individus. La communauté, concept auquel nous consacrons la deuxième section de ce chapitre, se présente donc comme le niveau intermédiaire entre les individus et l'organisation où les interactions menant à la création de connaissances organisationnelles se forment (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2004). Possédant une structure flexible dépassant les frontières institutionnelles, la communauté facilite la circulation des connaissances à l'intérieur de la firme et l'absorption de celles provenant de l'environnement externe, enrichissant par le fait même le répertoire de connaissances de la firme (Cohendet et Simon, 2007). Le concept d'absorption, développé par Cohen et Levinthal (1990), est central à la création de connaissances au sein des communautés. Toutefois par souci de concision, nous n'en ferons pas ici l'objet d'une définition approfondie. La capacité d'absorption se résume en « the ability of a firm to recognize the value of new external information, assimilate it, and apply it to commercial ends » (Cohen et Levinthal, 1990 : 128). Cette capacité propre à chaque communauté est amplifiée lorsque celles-ci, possédant toutes des comportements et des modes d'apprentissage différents, interagissent entre elles (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2004). Brown et Duguid ajoutent : « Within an organisation perceived as a collective of communities, separate community perspectives can be amplified by inter-changes among communities. Out of this friction of competing ideas can come the sort of improvisional sparks necessary for igniting organisational innovation » (Brown et Duguid, 1991 : 54). Ainsi, la disposition d'une firme à exceller dans la génération d'idées menant au processus d'innovation reposerait en partie sur la capacité d'absorption de ses communautés.

En dernier lieu, la hiérarchie, possédant une vision plus macro des interactions, prend en charge l'intégration des différents corpus de connaissances spécialisées générés par les communautés. « Firms tend to combine a 'hard architecture of knowledge' in the form of administrative functional units and hierarchical structures with a 'soft architecture of knowledge' that delegates to [communities] the role of creating, nurturing and enhancing the bodies of specialised knowledge that are needed for their creative business » (Cohendet et Simon, 2007 : 588). Ainsi, il revient à l'organisation de mettre en place des structures hiérarchiques plus formelles pour récupérer et capitaliser sur les connaissances générées par les communautés, tout en respectant leurs manières de faire. Sans quoi, celles-ci auront tendance à ne créer de la connaissance que pour elles-mêmes, renforçant le conflit des silos organisationnels et du monopole de la connaissance (Saint-Onge et Wallace, 2003).

Compte tenu que le processus d'idéation s'insère en amont des étapes du développement de nouveaux produits, la connaissance joue un rôle tout aussi important dans son évolution. Dasgupta (1996) affirme que la génération d'idées est un cas particulier de génération de connaissances, faisant le point que les idées ne sont pas l'apanage des laboratoires de R&D comme il fût longtemps la croyance, mais transcendent l'entreprise. Elles se manifestent où la connaissance circule, s'accumule, se régénère. Sachant que la génération d'idées est le point de départ du processus d'innovation, l'analyse de sa gestion va nous permettre d'obtenir une vue d'ensemble du pilotage de l'innovation. Afin de positionner adéquatement son processus, nous débutons la prochaine section par une définition du concept de l'idéation.

2.1.3 Le management des idées

La génération d'idées est à la base des capacités d'adaptation et d'imagination de l'être humain (Bateson, 1972), liant étroitement cette activité à la résolution de problèmes et à la prise d'initiatives. La captation d'une idée ou l'évaluation d'une opportunité est par conséquent le socle sur lequel s'appuie tout projet d'innovation. L'idée en elle-même peut être le résultat de différents processus mentaux, selon les perspectives. Dans le paradigme de la créativité, De Bono (1967) fait référence au processus cognitif de synthèse de différents *inputs*, alors que Koestler (1964) défend la thèse de la « bissociation » où il s'agit de croiser deux cadres de

référence opposés. Pour sa part, Weick (1979a, 1989) soulève une critique par rapport aux études sur la créativité, précisant que les idées ne sont pas uniquement le fruit d'un travail de création. Au contraire, elles sont également le résultat d'une révision d'idées non-retenues par le passé, mais pertinentes dans le contexte actuel. D'un point de vue des systèmes d'information, des auteurs tels que Argyris (1976), Cohen et Levinthal (1990) et March (1996) mettent de l'avant l'importance de l'accumulation d'informations pour développer de nouvelles idées. Ainsi, une firme aurait un avantage concurrentiel en fonction de la quantité d'informations dont elle dispose. Toutefois, cette vision de la firme ne nous apparaît plus pertinent dans le contexte de l'économie de la connaissance, où la valeur ajoutée de la firme ne se situe pas dans sa capacité à accumuler de l'information, mais plutôt à faire du sens de cette prolifération d'entrants en créant de nouvelles connaissances (Cohendet et Llerena, 1999). Finalement, la perspective interactionniste, dont caractère social nous interpelle, situe la génération d'idées au cœur des relations humaines : « Ideas are essentially properties and products of relationships rather than individual possessions » (Vandenbosch et *al.*, 2006 : 263). Dans ce contexte, l'habileté d'une firme à générer des idées à la fois originales et réalisables renvoie au concept de socialisation exposé plus haut. En échangeant et partageant leurs expériences respectives, les individus d'une même entreprise créent de nouvelles connaissances tacites sous-jacentes au processus de génération d'idées. Toutefois, pour maximiser le maillage de liens entre employés, la direction doit assurée une orientation conséquente.

L'attention croissante portée au management des idées a permis de déterminer, qu'à l'instar du processus d'innovation, la génération d'idées peut se décortiquer en étapes plus ou moins séquentielles et itératives selon les modèles théoriques. Wallas (1926) propose quatre étapes au cheminement d'une idée : la préparation, l'incubation, l'illumination et la révision. Pour sa part, Campbell (1960) utilise les termes variation, sélection et rétention pour définir la progression de l'idée vers son intégration dans l'entonnoir du développement. Quant à eux, les auteurs Koen et *al.* (2001) qualifient de *Fuzy Front-End* (FFE) le processus d'idéation, l'intégrant en amont des étapes de *New Product and Process Development* (NPPD) et de commercialisation venant compléter le processus d'innovation (voir figure 5). Le FFE – terme initialement utilisé par Reinertsen (1999) – se décline du moment où une opportunité ou une idée est considérée pour la

première fois jusqu'à ce qu'elle soit estimée prête à passer en développement et finalement à la mise en marché (Kim et Wilemon, 2002).

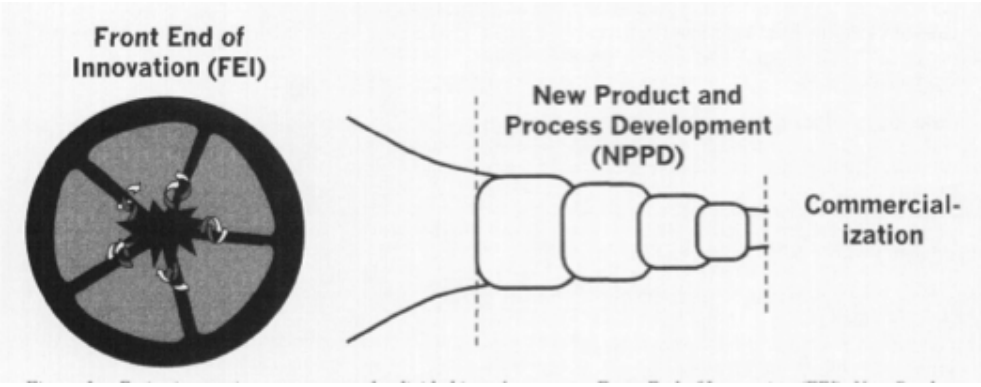

FIGURE 5 : Modèle de pilotage de l'innovation (Koen et *al.*, 2001)

Dans leur modèle théorique, Koen et *al.* (2001) décomposent l'entrée de l'entonnoir de l'innovation en cinq étapes (voir figure 6), commençant par l'identification de l'opportunité, c'est-à-dire « a business or technology gap [that] exists between the current situation and an envisioned future in order to capture competitive advantage, respond to a threat, solve a problem, or ameliorate a difficulty » (Koen et *al.*, 2002 : 7). Que ce soit une nouvelle direction pour l'entreprise ou une modification mineure au processus manufacturier, le processus d'idéation est donc déclenché dès que l'entreprise repère une opportunité à ne pas manquer.

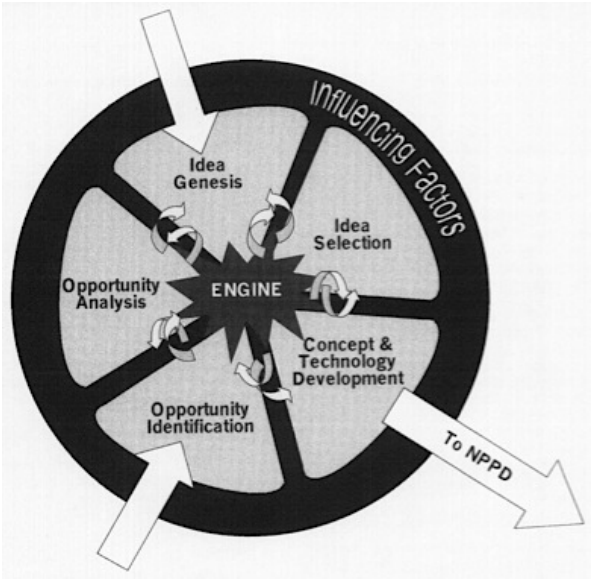

FIGURE 6 : Les cinq étapes du FFE (Koen et *al.*, 2001)

S'enchaîne alors l'étape de l'analyse de l'opportunité, où l'objectif est de recueillir un maximum d'informations sur le potentiel d'affaires de l'avenue identifiée, surtout en ce qui a trait aux marchés clés et aux technologies à exploiter. Les efforts investis dépendent encore une fois de l'approche priorisée par l'entreprise ainsi que la valeur estimée de l'opportunité : des groupes de discussion et des analyses de marché en bonne et due forme peuvent être réalisés, autant qu'un simple processus itératif d'ajustement en fonction des réactions au concept embryonnaire. Koen et *al.* (2001) remarquent qu'une veille des tendances et de la concurrence figurent parmi les analyses préférées à ce stade.

La genèse de l'idée, troisième étape du FFE, correspond à la transformation de l'opportunité identifiée en une idée complète. Il s'agit d'un processus évolutif où les idées sont construites, déconstruites, associées, reformulées, modifiées et améliorées, alors qu'elles sont confrontées à différentes parties prenantes, incluant le consommateur final. L'utilisation de différentes techniques de créativité délibérées, dont le *brainstorm* et la théorie « Concept-Knowledge » d'Armand Hatchuel (2009), peuvent stimuler la divergence des idées et la réflexion *outside the box*. À l'issue de cette étape, une définition intégrale de l'idée ou du concept devrait émerger.

La sélection de l'idée au potentiel d'exploitation le plus prometteur est un jalon important dans le processus, étant donné la quantité d'idées à disposition et le risque lié au choix. Le peu d'information et de compréhension des enjeux compliquent d'autant plus la décision. Ceci dit, le risque et l'implication financière demeurent relativement faibles en phase d'exploration si l'on compare avec celle de l'exploitation, réduisant ainsi la pression liée à la sélection.

Pour boucler la phase initiale du processus d'innovation, l'entreprise produit un modèle d'affaires comprenant une estimation du potentiel du marché et des investissements nécessaires, une analyse de la concurrence et des besoins technologiques, ainsi que des risques associés au projet. Ces deux dernières étapes affichent plusieurs similarités avec les phases de pré-développement du système stage-gate classique, montrant à quel point les étapes des différents modèles théoriques se recoupent et se complètent.

Un modèle dynamique du FFE

Bien que Cohendet et *al.* (2013) reconnaissent les contributions qu'apporte un modèle séquentiel de la génération d'idées à la littérature sur la gestion de l'innovation, ils le critiquent en ce qu'il fait la promotion d'un cheminement statique et déterministe des idées, allant à l'encontre de leur nature évolutive. Partant du constat que les nouvelles idées ne sont pas l'apanage d'une poignée d'individus à l'interne, mais le fruit d'un travail de co-création entre employés, partenaires d'affaires, consommateurs et chercheurs en R&D (Pohle et Chapman, 2006), l'institutionnalisation de la génération et de la sélection d'idées doit se faire de manière agile. S'appuyant sur des analyses empiriques réalisées auprès d'entreprises innovantes telles que le Cirque du Soleil et Ubisoft, les auteurs proposent donc un processus dynamique du management des idées composé de trois étapes interdépendantes : « opportunity sensing », « idea seizing » et « concept reconfiguring » (voir figure 7). « [Ideas] do not obey the principle of the gradual reduction of their complexity, nor is their form a finished product. They constantly evolve and are constantly processed by many different stakeholders in and outside the firm » (Cohendet et *al.*, 2013 : 3). Dans ce modèle dynamique, la génération d'idées ne peut être dissociée du contexte organisationnel puisque fondée sur des activités créatives dévoilant, sélectionnant, combinant et synthétisant les idées, les compétences et les habiletés localisées autant dans la mémoire organisationnelle qu'à l'extérieur de la firme (Koestler, 1964).

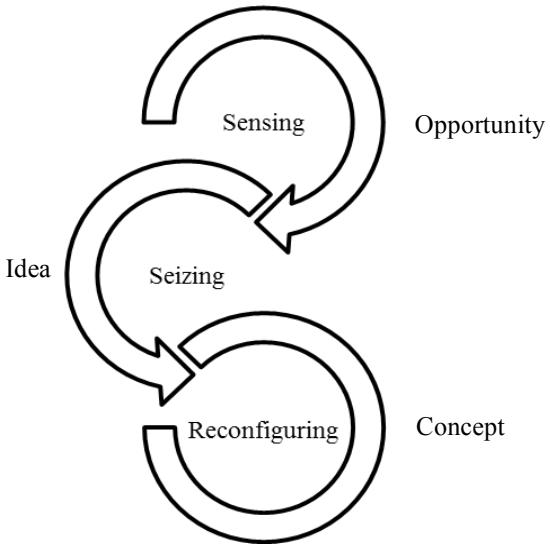

FIGURE 7: modèle dynamique de la génération d'idées (Cohendet et *al.*, 2013)

Le processus d'idéation débute par une activité de génération d'opportunités, pour reprendre la terminologie de Koen et *al.* (2001), par la combinaison et recombinaison d'éléments divergents provenant autant de l'interne que de l'externe. Cette étape nommée « opportunity sensing » repose sur la capacité d'absorption de la firme explicitée plus haut, c'est-à-dire la capacité d'accumuler les connaissances des individus et des communautés d'individus dans la mémoire organisationnelle. « [Since] creativity does not occur at a single point in time but is rather the outcome of a series of interconnected events and undertakings, [it has to be] examined as the ability to make connections between heterogeneous materials » (Styhre et Sundgren, 2005 : 47). Dans ce contexte, il est impératif que les frontières de la firme soient poreuses. En permettant à ses employés d'interagir avec leur environnement extérieur, la firme s'assure d'avoir accès à des connaissances autrement inaccessibles, en plus d'enrichir celles déjà à portée de main (Chesbrough, 2003 ; Cohendet et Simon, 2007). Toutefois, l'opportunité n'est pas encore *sensed* ou ressentie avant qu'elle soit partagée, transformée et endossée par l'ensemble de la communauté d'appartenance de l'individu. La communauté telle un filet de sécurité permet de tester des nouvelles idées sans la peur du rejet habituellement associée à l'expression créative. En intégrant de nouveaux éléments à l'opportunité en développement, les membres de la communauté facilitent son adoption par l'ensemble du groupe.

L'étape suivante, celle de la saisie de l'opportunité ou *seizing* en anglais, correspond aux activités de diffusion, voire de séduction, de l'opportunité parmi les différentes communautés de l'entreprise. Celles-ci contribueront à son enrichissement vers une idée à part entière avant qu'elle soit présentée à la haute direction. « Diversity obviously plays a crucial role at this stage. Hence, an innovation's success depends on the linkages built around the opportunity in order to make the network of heterogeneous actors aware of it as a new business idea » (Fleming et *al.*, 2007, dans Cohendet et *al.*, 2013 : 9). À l'image d'intrapreneurs créatifs, les membres de la communauté porteuse de l'idée embryonnaire feront la promotion de leur concept auprès des autres communautés, usant différentes approches cognitives pour transmettre leur vision. Chemin faisant, l'idée sera nourrie des connaissances des autres communautés, qui endosseront la paternité de leur contribution. Ceci étant dit, la communication constitue l'outil principal de cette étape, car partant d'une multiplicité de points de vue, une vision commune ne peut être atteinte sans recours à un processus de négociation.

Finalement, la reconfiguration de l'idée ou « concept reconfiguring » selon le modèle d'origine, mène à son harmonisation avec la grammaire d'usage de la firme. Il s'agit d'une étape nécessaire à la juste intégration de l'idée dans le processus de développement de nouveau produit qui s'entame par la suite.

À l'issue des trois étapes du FFE, les idées qui ne sont pas retenues ne sont pas éliminées de manière définitive, mais plutôt emmagasinées dans le « slack » créatif de l'entreprise, les rendant accessibles pour une utilisation ultérieure. Basé sur la notion du « slack » organisationnel de Penrose (1956) stipulant qu'une firme possède un stock de ressources non ou sous-utilisées s'accumulant durant les cycles de développement de nouveaux produits ou services, le « slack » créatif (Cohendet et Simon, 2007) diffère en ce qu'il incorpore plutôt les idées, les connaissances et les compétences pouvant profiter au processus d'innovation.

Autant sous la perspective linéaire que dynamique, la complexité et l'incertitude caractérisant la gestion du FFE transforment trop souvent cette étape riche en opportunités en un goulot d'étranglement. Nombre d'entreprises affichent des faiblesses contraignant l'opérationnalisation de l'idéation en raison de la coordination transversale qu'elle nécessite. « In this pre-project phase, the sources of expertise are spread across organizational boundaries. […] The front-end requires extensive information gathering and analysis to facilitate the development, testing, and refinements of the new product concept, but this information is not available in one place, role, or function » (Khurana et Rosenthal, 1998 : 67). Pour optimiser le processus d'innovation, la firme doit développer une compétence en gestion de la multidisciplinarité, ce qui n'est pas toujours évident dans les grandes structures compartimentées. De surcroît, une application rigide et décontextualisée d'un modèle théorique du FFE, quel qu'il soit, ne mènera pas à des résultats satisfaisants ; le contexte et la culture organisationnels doivent être pris en considération (Khurana et Rosenthal, 1998). La gouvernance d'entreprise n'est pas à sous-estimer dans le pilotage de l'innovation ; l'orientation stratégique, le support de la direction et la culture organisationnelle, bien qu'intangibles, sont déterminants dans le succès des projets innovants.

2.1.4 La gouvernance d'entreprise dans la gestion de l'innovation

La gouvernance d'entreprise se définie comme une série de moyens, autant institutionnels qu'en provenance du marché, visant à gérer l'entreprise (Belloc, 2012). C'est un pan de la littérature permettant d'expliquer en quoi deux entreprises d'une même industrie faisant face aux mêmes défis environnementaux se distinguent dans leur performance en innovation. La structure de la propriété ainsi que la répartition du pouvoir décisionnel, la structure financière, et finalement le capital humain constituent trois dimensions de la gouvernance corporative ayant une influence directe sur la gestion de l'innovation.

Bien que la structure de gouvernance et le capital financier soient non-négligeables dans le processus d'innovation, notre contexte d'analyse priorise la dimension humaine puisqu'elle est à la base de la création des connaissances et des idées. Dans cette optique, Belloc (2012) soulève l'importance d'établir une structure de gouvernance interne encourageant la participation des individus dans la prise de décision de sorte à stimuler leur engagement dans le processus d'innovation. Dans un même ordre d'idées, Smith (1991) ajoute qu'un tel mécanisme permet de stimuler le développement de compétences pertinentes et de connaissances, tout en contribuant à la protection des investissements en capital humain propre à la firme. Plus précisément, Laursen et Foss (2003) observent que les entreprises favorisant le travail d'équipe multidisciplinaire, la mobilité des employés et la délégation des responsabilités par les gestionnaires sont celles dont la connaissance circule le plus librement, propulsant ainsi leur capacité à innover. Or, ces actions doivent être cohérentes avec la vision de l'innovation énoncée par la direction, sans quoi elles seront vides de sens pour les acteurs de la firme.

Une vision commune de l'innovation

L'innovation, comme moyen à la réalisation d'objectifs stratégiques plus larges, doit être intégrée dans une vision à long terme et non faire l'objet d'une tactique profitable à court terme. Cette vision globale doit émaner de la direction ; elle doit correspondre au pourquoi de l'organisation ou au *why* comme l'explique Simon Sinek (2009). S'inspirant du fameux *golden ratio*, Sinek a développé le cercle d'or ou « golden circle » (voir figure 8), élucidant comment certaines entreprises comme Apple demeurent indétrônables en tant que leaders de leur industrie. En positionnant d'entrée de jeu pourquoi l'entreprise fait ce qu'elle fait et non tout simplement

ce qu'elle fait (le *what*), l'entreprise arrive à rallier ses troupes d'abord, et les consommateurs ensuite, autour d'une vision partagée du monde. Apple ne vend pas que des ordinateurs ou des téléphones intelligents ; avant toute chose, Apple fait la promotion d'une manière de voir la vie qui est différente, d'où leur slogan *think different*.

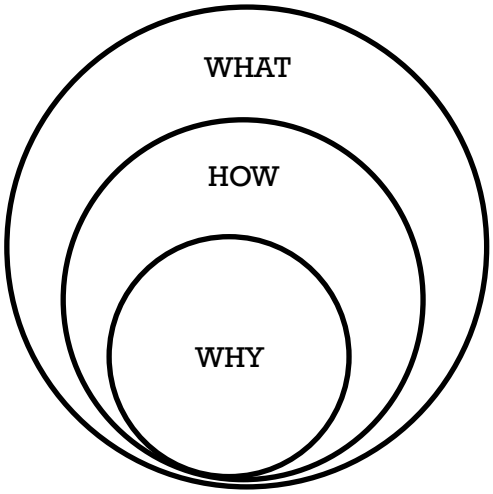

FIGURE 8: Le *golden circle* de la firme (Sinek, 2009)

Ancré dans l'ADN de la marque, ce principe directeur doit orienter toute action dans l'entreprise, y compris la stratégie d'innovation. « When a company is driven by such a shared purpose, its morale will be higher, the quality of innovation will improve, its internal and external relationships will be strengthened, and its leaders will be able to point the way forward with genuine conviction » (Mourkogiannis, 2006 : 27). Faisant un parallèle symbolique, Snyder et Duarte (2008) ajoutent qu'en l'absence de motivations claires énoncées par la direction, l'entreprise et surtout les cadres n'ont pas d'Étoile du Nord pour guider leurs actions dans la planification et l'exécution de projets innovants. « Your innovation effort may lose credibility if you can't address such questions as 'Why are we doing this ?' and 'Why are we not doing it another way ?' », ajoutent-elles (Snyder et Duarte, 2008 : 62).

À cette vision encapsulant la raison d'être de l'entreprise doit s'ajouter une définition de l'innovation à laquelle peut s'identifier l'ensemble des employés. Il est important que tous s'entendent sur ce que signifie l'innovation pour la firme afin d'orienter les objectifs en

découlant, mais il reste que cette définition doit être réfléchie et prescrite par la direction. Chez Whirlpool, un comité exécutif regroupant 10 membres dirigeants a travaillé à son élaboration avant qu'elle soit adoptée par les différents paliers hiérarchiques (Snyder et Duarte, 2008). Cet exemple illustre également l'implication que doit avoir les membres dirigeants d'une firme innovante.

L'engagement de la haute direction envers l'innovation

Étant un pilier de la vision de l'entreprise, l'innovation ne peut pas être traitée par la direction comme un projet à court terme. À l'image d'un jardinier veillant à l'éclosion de ses pousses, la direction doit mettre en place les conditions favorables à l'émerge de l'innovation organisationnelle. Que ce soit en allouant des ressources spécifiques, en accordant suffisamment de visibilité aux projets innovants, en agissant à titre de *sponsor* des idées en maturation, en instaurant un climat de travail propice aux développements de nouvelles idées ou en facilitant la coopération inter-organisationnelle (McDonough et Spital, 1984 ; Rosenau, 1988 ; Rubenstein et *al.*, 1997 ; Lester, 1998 ; Kim et Wilemon, 2002), la haute direction doit veiller au déploiement d'une stratégie d'innovation qui soit cohérente avec la vision et la stratégie globales de l'entreprise. Khurana et Rosenthal (1997) précisent qu'il est préférable que cette stratégie soit réfléchie avant même d'entamer les étapes de l'idéation de sorte à améliorer les chances de réussite de l'ensemble du processus d'innovation.

À la lumière des résultats de cinq projets de recherche empirique auprès de plus de 45 multinationales en Amérique et en Europe, Hansen et Birkinshaw (2007) ont remarqué que trop souvent les gestionnaires concentrent leur attention sur les points forts de la firme au lieu d'avoir une vue intégrale de leur processus d'innovation. À leur avis, trois principaux goulots d'étranglement handicapent le processus d'innovation. La génération d'idées, la conversion des idées et la diffusion des idées sont les points où les gestionnaires doivent concentrer leurs efforts. Que ce soit en favorisant le développement de réseaux de collaboration interne ou en permettant l'ouverture de la firme vers l'extérieur, les gestionnaires peuvent améliorer la capacité des employés à développer de nouvelles idées en déployant une stratégie de maillage de liens. Tel que détaillé plus haut, la conversion d'une idée en concept à part entière peut s'avérer un défi, particulièrement dans les entreprises où les activités sont décentralisées et les ressources

humaines élevées. En réponse, les gestionnaires peuvent mettre sur pied des programmes et des structures agiles adaptés aux besoins de la maturation des idées. Développer une fonction d'évangéliste des idées pour permettre aux gestionnaires clés de promouvoir des projets embryonnaires est un exemple de solution accessible.

À ceci s'ajoute l'importance d'un leadership transversal. En raison de la dispersion des connaissances nécessaires à la génération d'une idée à la fois originale et viable d'un point de vue commercial, le leadership requis pour mener à terme les processus d'idéation et de développement de nouveaux produits ne peut être la chasse gardée d'un seul département. Traditionnellement, le département de R&D prend les devants dans l'idéation, et l'industrialisation, les étapes de développement. Par contre, « [t]he required process orientation often requires deliberate organizational intervention because it naturally cuts across boundaries of responsability and expertise » (Khurana et Rosenthal, 1998 : 66). Par conséquent, la haute direction doit s'assurer d'inclure l'ensemble des différents métiers impliqués dans le processus d'innovation dans son mode de gestion.

Le rôle de la culture organisationnelle

Enfin, et non la moindre, la culture organisationnelle remplie également un rôle non-négligeable dans la gestion de l'innovation puisque intrinsèquement liée aux individus qui l'incarnent. La culture organisationnelle se manifeste par les valeurs et les normes partagées, de même que l'apprentissage collectif des membres d'une firme. Cette composante, lorsque dans un contexte organisationnel relativement stable, est un moyen effectif de diriger et coordonner les acteurs sans déployer un système de contrôle formel. À l'inverse, la culture peut également entraver la performance de l'entreprise. « When confronted with discontinuous change, the very culture that fostered success can quickly become a significant barrier to change » (Tushman et O'Reilly, 1996 : 19). Une culture imperméable et résistante au changement peut contraindre les efforts initiés par les acteurs du processus d'innovation, au lieu d'agir comme un levier aux activités stratégiques de l'entreprise. De la même manière, une stratégie d'innovation qui n'est pas cohérente avec la culture organisationnelle ne saura récolter les fruits espérés. « Too often, companies start an innovation initiative that works against these currents of human spirit through misguided command-and-control innovation operatives » (Snyder et Duarte, 2008 : xxiii), ce qui

peut expliquer la source de nombreux échecs. On peut alors parler de culture d'innovation lorsque les employés sont encouragés à partager, échanger et expérimenter sans craindre les réprimandes de leurs supérieurs (Sutton, 2001).

Dombrowski et *al.* (2007) ont identifié huit éléments contribuant à forger une culture d'innovation. Selon un ordre croissant, on compte une mission valorisant l'innovation ; un mode de communication démocratique et latéral ; des espaces d'expression et d'expérimentation libres tels l'allocation de temps libre pour travailler sur des projets personnels ; de la flexibilité dans l'organisation du travail ; des fonctions de « boundary spanning » (Tushman, 1977) , c'est-à-dire des rôles traversant les frontières intra-organisationnelles facilitant la communication et la circulation des connaissances ; de l'encouragement à la collaboration intra et interdépartementale ; des incitatifs alignés avec la culture d'innovation ; et finalement une direction adoptant une forme de leadership promouvant l'innovation tel que mentionné plus haut. « Top management must be aware of and committed to being leaders and create avenues for the non-traditional types of idea management and leadership necessary to encourage innovation » (Dombrowski et *al.*, 2007 : 199). À ces caractéristiques, Amabile (1998) ajoute la priorisation des motivations intrinsèques aux motivations extrinsèques, sachant que les individus se réalisent davantage dans des environnements de travail où ils se sentent valorisés autant pour leurs bons coups que leurs essais malheureux. « Some creative ideas soar; others sink. To enhance creativity [and hence innovation], there should always be a safety net below the people who make suggestions » (Amabile, 1998 : 85). Car l'innovation organisationnelle est dépendante de la capacité des individus à partager connaissances et idées.

La première section du chapitre a permis de mettre en lumière comment les employés, en tant que porteur des connaissances et de la culture organisationnelles, sont un élément central au processus d'innovation. « Managing innovation is largely a process of managing people, and also managing the principles and practices according to the way their work is organized, that means managing their collaboration [and learning] processes » (El Bassiti et Ajhoun, 2013 : 522).

Dans ce contexte, et en fonction de notre problématique, il est intéressant d'analyser comment les individus s'organisent et se coordonnent entre eux sous forme de communautés, et surtout en

quoi ces groupes informels spontanés se révèlent être un puissant outil de gestion des connaissances venant en support au processus d'innovation. Ainsi, la deuxième section de la revue de littérature permettra de faire lumière sur la nature des communautés, leurs rôles en organisation et les mécanismes de gestion permettant de tirer parti de leur mode d'apprentissage et de génération de connaissances.

2.2 Les communautés en entreprise

Plutôt dans ce chapitre, nous avons fait mention du concept de communauté sans pour autant s'embarquer dans une définition exhaustive. Cette section du chapitre y sera consacrée dans l'objectif de répondre à la deuxième sous-question articulée dans l'introduction, à savoir *Quels sont les rôles et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers ?* Pour se faire, nous allons débuter par positionner ce qu'est une communauté, suivi d'une description des différentes formes qu'elle peut prendre. Dans un contexte d'affaires où les entreprises accordent un intérêt croissant aux communautés en raison de la valorisation du capital intangible comme élément concurrentiel, nous terminerons par les éléments clés de leur pilotage.

Introduite plus tôt, la création de connaissances est le fruit d'interactions entre individus possédant eux-mêmes différentes bases de connaissances, ce que Nonaka et Takeuchi (1995) dénomment le processus de socialisation. La communauté, ce « maillon intermédiaire » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2004), correspond au lieu où se forment ces interactions entre individus, avant d'arrimer le résultat au niveau organisationnel. La firme, perçue comme un collectif de communautés, serait par conséquent un terreau fertile pour l'innovation organisationnelle (Brown et Duguid, 1991). « As knowledge expands, the importance of knowledge-intensive communities as key building blocs of corporate innovation and creativity in the firm grows », ajoutent Cohendet et *al.* (2004 : 29), mettant l'emphase sur le lien entre la création de connaissance et l'innovation organisationnelle.

Deux types de communautés non-exclusives coexistent au sein de la firme. La communauté hiérarchique, habituellement associée au département d'opération ou à l'équipe-projet, se caractérise par sa gestion subordonnée. Pour sa part, la communauté autonome se forme de manière organique par l'identification à une passion commune ou à une autorité procédurale

(Wenger et Snyder, 2000). La communauté hiérarchique s'apparente plutôt à un groupe fonctionnel répondant aux besoins de division du travail industriel de l'organisation moderne. Par souci de concision, notre attention se concentrera principalement sur les communautés autonomes ou semi-autonomes en raison de leur capacité supérieure à créer et acquérir de la connaissance (e.g., Brown et Duguid, 1991, Wenger et *al.*, 2002, Cohendet et *al.*, 2004). Ces communautés se discernent des groupes structurés par la hiérarchie sur plusieurs éléments :

> *Le comportement de leurs membres se caractérise par l'engagement volontaire dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes ; à travers leur pratique et leurs échanges répétés, les membres d'une communauté donnée construisent progressivement une identité commune ; le ciment de la communauté de savoir est assuré par le respect de normes sociales propres à la communauté (Cohendet et Gaffard, 2012 : 13).*

Le mécanisme de coordination est également source de distinction entre ces deux formes d'organisation sociale ; alors que la hiérarchie s'appuie sur l'autorité pour assurer le contrôle des équipes, la force de la communauté repose sur la confiance partagée des membres, facilitant la circulation des connaissances (Adler et *al.*, 2008). Plus précisément, la construction de sens, de normes et de représentations collectives résultant de la confiance mutuelle des acteurs oriente et coordonne les choix individuels dans l'intérêt de la communauté. Cette dynamique communautaire n'est jamais achevée et doit être constamment renégociée : « les acteurs doivent échanger en permanence des signaux sur leur volonté de continuer à adopter un comportement coopératif suivant une logique non opportuniste » (Cohendet et Gaffard, 2012 : 14). Sous ces conditions, la communauté permet la création d'un capital cognitif commun à moindre coût. Ni contrat ni compensation monétaire ne sont mobilisés dans les échanges d'une communauté où la confiance règne, permettant à la firme d'économiser et d'éliminer le risque de « free riding » dominant dans les théories économiques classiques. Qui plus est, les communautés sont particulièrement efficaces lorsque l'organisation du travail s'oriente sur des tâches interdépendantes de nature complexe. « The collaborative community is distinctive in social structures that support interdependent process management through formal and informal social structures », confirment Adler et Heckscher (2006 : 17). Plus souvent qu'au contraire, les communautés sont « transversales à l'organisation », c'est-à-dire qu'elles se composent de membres dépendants de départements fonctionnels ou d'équipes hiérarchiques divergentes (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008). Finalement, la communauté n'est pas délimitée par des

frontières rigides, légitimant ainsi la participation d'individus en périphérie (Cohendet et *al.*, 2004). Sa structure poreuse supporte la libre-circulation de connaissances externes, qui ne sont intégrées qu'une fois examinées, critiquées et réappropriées par les membres.

Ceci étant dit, rien ne garanti l'harmonisation des objectifs de la communauté avec ceux de la firme et des autres communautés. Le repli paroissial, l'autisme et l'isolation sont des risques associées à la dynamique particulière de la communauté (Freidson, 1970), ce sur quoi la direction doit garder un œil pour assurer une homogénéisation des intérêts.

La communauté se trouve à être un méta-concept qui se raffine selon la nature des connaissances mobilisées par les organisations. Conséquemment, l'objectif poursuivi, le mode de recrutement et le profil des membres ainsi que les activités cognitives entreprises seront dissemblables d'une communauté à l'autre. Afin d'arriver à identifier si une communauté peut faciliter le pilotage de l'innovation multi-métiers, et si oui sous quelle forme, il nous faut d'abord considérer celles dont les activités de création de connaissance sont les plus pertinentes dans le contexte. Nous commencerons par celles les plus largement répandues dans la littérature : les communautés épistémique et de pratique.

2.2.1 La création délibérée de nouvelles connaissances par la communauté épistémique

La communauté épistémique se définit comme étant « [a] small working group comprising knowledge-creating agents who are engaged on a mutually recognized subset of questions and who at the very least accept a commonly understood procedural authority as essential to the success of their collective activities » (Cowan et *al.*, 2000 : 234). C'est-à-dire qu'une communauté épistémique est formée d'individus unissant leurs efforts pour enrichir un champ de connaissance donné soutenu par une structure commune permettant une compréhension partagée. Celle-ci est possible grâce à la reconnaissance et l'adhésion des acteurs à une autorité procédurale, c'est-à-dire un code de conduite orientant les activités de la communauté. Plus qu'un outil de régulation sociale, l'autorité procédurale fait office de guide énonçant les principes d'action de la communauté, comme un manifeste (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008). Étant donné que la création de connaissances abstraites, scientifiques ou théoriques constitue l'activité première fédérant les membres de la communauté épistémique (Haas, 1992 ;

Knoor-Cetina, 1999 ; Cowan et *al.*, 2000 ; Amin et Cohendet, 2004), elle est à l'origine de nouvelles conceptions du monde. On la reconnaît entre autres à ses efforts de description de nouveaux courants artistiques ou paradigmes scientifiques. Ainsi, la diversité de sa composition est encouragée, alors que l'autonomie et l'identité des individus est plutôt d'ordre secondaire (Leonard-Barton, 1995 ; Kao, 1998).

La pluralité des origines, des disciplines et des valeurs caractérisant cette forme communautaire renforce l'importance d'établir au préalable un *codebook* explicitant les objectifs visés par l'entité ainsi que la grammaire d'usage et les comportements permettant de les atteindre (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2004). Dans cette optique, le mode de recrutement se veut aussi inclusif que possible, n'imposant aucune barrière géographique ou organisationnelle. L'adhésion est déterminée en fonction de la contribution que peut apporter le nouvel arrivant. De par sa structure éparse, ce type de communauté est moins fréquent en organisation.

2.2.2 Gérer des connaissances organisationnelles ciblées par la communauté de pratique

À l'instar de la communauté épistémique, la force de la communauté de pratique repose sur sa capacité à générer de la connaissance. Toutefois, la connaissance émergente est plutôt une externalité positive résultant d'une activité de la communauté qu'une action délibérée entreprise par ses acteurs. Mis de l'avant par les travaux fondateurs de Lave et Wenger (1991), Brown et Duguid (1991) et Orr (1990), le terme communauté de pratique a d'abord été utilisé pour décrire l'apprentissage contextualisé émergeant de la coparticipation ancrée dans un environnement à la fois physique et social. Ayant légèrement évolué depuis son apparition dans la littérature, le concept se définit aujourd'hui comme « un dispositif de coordination permettant à ses membres d'améliorer leurs compétences individuelles, à travers l'échange d'un répertoire commun de ressources qui s'élaborent en même temps que s'articule la pratique de la communauté » (Cohendet et *al.*, 2010 : 31). En d'autres mots, la communauté de pratique est formée d'individus partageant les mêmes activités professionnelles au sein d'une entreprise et dont les interactions régulières permettent d'échanger des problèmes, des expériences, des nouvelles idées, des outils et des méthodes dans l'optique d'approfondir mutuellement leurs connaissances, de développer de nouvelles solutions et d'élaborer un ensemble de bonnes pratiques dans ce domaine (Wenger, McDermott et Snyder, 2002 dans CEFRIO, 2005). En entreprise, les communautés de pratique

prennent différentes formes : « tantôt virtuelles ou réelles, plurinationales ou localisées, grandes ou petites, durables ou éphémères » (Gosselin et *al.*, 2010 : 36).

Outre la valorisation des compétences individuelles, la communauté de pratique se caractérise par son auto-organisation, c'est-à-dire son autonomie et son identité distincte par rapport à la firme, encadré par des frontières relativement malléables. Cette organisation marginale favorise une meilleure intégration des stimuli provenant de l'extérieur (Wenger, 1998 ; Dibiaggio, 1998), permettant un niveau d'apprentissage inégalé par une structure formelle. L'identité de la communauté n'est pas spontanée, mais se construit sur la base d'un engagement mutuel des membres, au fur et à mesure que la confiance et l'ouverture s'installent. Sous la forme « d'histoires de guerre que les membres se racontent quand ils se rencontrent, […] ils développement un jargon uniquement compréhensible par eux-mêmes » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003 : 106). De cet engagement découle un lien social renforcé, une cohésion assurée et des critères de recrutement validés. Compte tenu que l'objectif de la communauté est d'enrichir la pratique de ses membres, la connaissance partagée est majoritairement tacite et basée sur le savoir-faire individuel (Brown et Duguid, 1991), rendant parfois difficile sa transmission à l'extérieur de ses frontières. De plus, le développement des communautés de pratique est fortement relié au contexte organisationnel, de sorte qu'il est difficile de prescrire son évolution dans un environnement contrôlé. « There is not one single approach to [communities of practice] in corporations and that even within the same firm one size does not fit all. They are "as diverse as the situations that give rise to them" » (Wenger et Snyder, 2000 dans Kohlbacher et Mukai, 2007 : 17).

La communauté des techniciens d'équipements et de photocopieurs chez Xerox (Orr, 1990) est l'un des exemples les plus cités quant à l'impact positif d'un tel dispositif sur la performance d'une organisation. Constatant l'inefficacité du manuel de réparation fourni par la firme, les réparateurs se sont regroupés pour partager leurs bons coups comme leurs mauvais coups, développant ainsi un répertoire de connaissances opérationnelles. Bien que ce cas démontre qu'une firme peut récolter les fruits d'une communauté spontanée sans devoir y contribuer de manière délibérée, ce n'est toutefois pas toujours aussi simple.

Outre la complexité de sa gestion et de son intégration dans l'entreprise, la communauté de pratique présente des limites au pilotage de l'innovation transversale. D'une part, étant donnée qu'elle se centre sur une pratique spécifique, elle n'est pas conçue pour favoriser les échanges multi-métiers, facilitant donc l'innovation verticale et non horizontale. La force de cette communauté à produire et partager un certain type de connaissance s'avère une faiblesse lorsqu'elle est constituée d'individus provenant de métiers différents ayant chacun leur propre langage. À titre d'exemple, les métiers fonctionnant par objectifs mesurables, tels que le marketing et l'ingénierie, ont l'habitude de codifier leurs connaissances rapidement (Daunais et *al.*, 2010), créant un clivage avec les métiers créant de la connaissance tacite. La communauté de spécialistes peut résorber certaines de ces limites, notamment par sa capacité à mieux s'insérer dans un processus ou un groupe-projet multi-métiers.

2.2.3 La communauté de spécialistes : un réservoir de créativité inégalé

La communauté de spécialistes a été introduite dans la littérature par Cohendet et Simon (2007) suite à leur analyse ethnographique d'une firme spécialisée dans le développement de jeux vidéo à succès commercial. Ces communautés subdivisées par domaine d'expertise (graphiste, rédacteur, programmeur, testeur, etc.) seraient la source primaire de créativité de cette organisation partagée entre des impératifs de productivité croissante et d'exploration constamment renouvelée. La particularité des communautés de spécialistes réside dans leur identité duale : tout en conservant un pied dans l'entreprise, via un projet spécifique, les membres restent connectés en permanence à leur communauté par des échanges réguliers (Cohendet et Gaffard, 2012). « Communities of specialists partly function in organized formal project frameworks, but also interact within and across their boundaries with no prescription of any hierarchical and rigid authority » (Cohendet et Simon, 2007 : 588). Conséquemment, les objectifs et manières de faire de ces communautés ne sont pas toujours alignés avec ceux de la firme, mais leur agenda créatif personnel contribue grandement à la résolution de problèmes organisationnels.

A priori, la communauté de spécialistes s'apparente en toute part à la communauté de pratique. À un premier niveau d'analyse, les membres détiennent des connaissances pratiques, majoritairement techniques, obtenues sur le terrain par essais-erreurs. La maitrise d'un langage

commun facilite le partage de ces connaissances. À un deuxième degré, ces regroupements organiques se distancient de la pratique par une dimension épistémique. Autrement dit, à l'instar des communautés de ce nom, ils s'identifient à une autorité procédurale. Composant à la fois avec des activités d'exploration et d'exploitation, ces communautés accroissent leur potentiel innovant et celui de la firme mieux que toute autre communauté de connaissance. Ce faisant, elles collaborent non seulement à l'enrichissement du « slack » créatif de l'entreprise en alimentant leur mémoire collective (Cohendet et Simon, 2007), mais elles réconcilient également les positions ambidextres de la firme innovante (Sawnhey et Prandelli, 2000). Les caractéristiques particulières de la communauté de spécialistes posent la question de son intégration dans l'entreprise sans qu'il y ait conflit d'intérêt. Quel processus d'innovation et quel type de management doivent être priorisés pour tirer pleinement parti des compétences des communautés opérant en parallèle des activités de la firme ?

Au niveau de l'innovation transversale, la communauté de spécialistes peut présenter des limites en raison de sa nature homogène. Or, tel que mentionné dans la section sur le management des idées, les environnements multidisciplinaires sont particulièrement fertiles pour l'innovation lorsque des acteurs aux compétences complémentaires sont maillés de manière cohérente (Alves et *al.*, 2007). Alors, que soulève la littérature sur la composition de communautés de connaissance aux profils hétérogènes ?

2.2.4 Les communautés homogènes ou hétérogènes : quel impact sur l'innovation ?

Notre recension des travaux en la matière nous démontre que la littérature couvre principalement l'émergence de communautés homogènes où les individus partagent une même pratique ou spécialisation. Pourtant les communautés de nature diverse sont autant sinon plus effectives pour générer les connaissances nécessaires à l'innovation (Hildreth, Kimble et Wright, 2000 ; Justesen, 2001, 2004). Par diversité, nous entendons la dissemblance perçue par les individus au niveau de leurs valeurs, croyances et intérêts, et non leur origine. Le processus de création de connaissances, et celui de la génération d'idées qui en découle, ne peuvent atteindre leur plein potentiel que si des entités hétérogènes, ayant plusieurs points d'ancrages, interagissent (Heller, 1998). « Un même individu doit pouvoir se sentir aussi bien membre d'un projet donné, membre d'une ou plusieurs communautés, membre d'une firme donnée, etc. », précisent Cohendet,

Grandadam et Simon (2008 : 34). La valorisation d'une multi-appartenance fera en sorte qu'un nouvel arrivant ne sera pas confronté à l'imperméabilité du régime en place. Au contraire, il sera encouragé à partager ses connaissances pour redéfinir le régime, voire même contribuer à la création d'un nouveau domaine de connaissance. Tel qu'exposé plus haut, l'innovation se construit à partir de connaissances nouvelles, qui elles s'acquièrent par socialisation et apprentissage grâce à la capacité d'absorption. Ainsi, une communauté diversifiée aura une longueur d'avance sur une communauté homogène puisqu'elle aura accès à un plus large éventail de connaissances aux combinaisons sans limite.

Que ce soit des communautés homogènes ou hétérogènes, force est de constater que les transformations actuelles de l'économie vers une plus grande valorisation du capital intangible justifient l'intérêt des gestionnaires à vouloir encourager la formation de ces regroupements organiques. « Although the hierarchy cannot influence *a priori* the internal functioning of a given community, it can influence the structure of interactions between communities, and hence facilitate the circulation and exchange of knowledge between creative groups of people within the firm » (Cohendet et *al.*, 2004 : 34). On parle alors de direction stratégique lorsque l'organisation cherche à encadrer et coordonner les activités de ses communautés afin d'en tirer profit, voire d'en dégager un atout concurrentiel. Auteurs pionniers en la matière, Wenger et Snyder (2000) affirment que « les communautés peuvent aider les entreprises à réaliser leur stratégie d'affaires, ouvrir de nouvelles perspectives, résoudre des problèmes, augmenter la rapidité de la transmission des meilleures pratiques, développer les habiletés professionnelles en plus de recruter et de retenir les employés talentueux » (CEFRIO, 2005 : 25). Une littérature assez riche témoigne de cas de communautés pilotées où l'un ou l'autre de ces objectifs étaient visés par la direction : Siemens (Wenger et *al.*, 2002), Hewlett-Packard (Kohlbacher et Mukai, 2007), Hydro-Québec (Bourhis et *al.*, 2005), la Banque mondiale (Lesser et Prusak, 2000) et Clarica (Saint-Onge et Wallace, 2003) n'en sont que quelques exemples.

TABLEAU 1 : Synthèse des types de communauté

Type de communauté de connaissance	**Nature des connaissances**	**Nature des liens sociaux**	**Dynamique organisationnelle**	**Rôle et impact sur l'innovation**
Épistémique	- Création de connaissances théoriques délibérée, dans un champ d'expertise donné (ex : mouvement artistique ou paradigme scientifique) - Conversion des connaissances tacites en codifiées (externalisation)	- Autorité procédurale agissant comme outil de régulation au sein de la communauté - Liens sociaux faibles	La diversité étant encouragée, ouverture à de nouveaux membres	Innovation sociétale radicale (définition de nouvelles conceptions du monde)
De pratique	- Apprentissage par les pairs de nouvelles compétences dans une pratique donnée - Conversion des connaissances tacites en tacites (socialisation) - Partage d'un répertoire commun de ressources	- Liens sociaux forts - Identité en construction, se basant sur la confiance et l'ouverture	- Pilotage en marge de la hiérarchie - Formes diversifiées, autant virtuelles que réelles, de toute taille - Critères de recrutement validés par les membres	- Innovation plus souvent incrémentale que radicale, basée sur une pratique donnée - Fortement liée au contexte organisationnel - Limite dans l'innovation transversale
De spécialistes	- Connaissances liées à un domaine d'expertise particulier répondant à des codes et standards - Exploration et exploitation	- Présence d'une autorité procédurale - Proximité spatiale (en entreprise) ou relationnelle (appartenant à un même métier)	- Management en groupe-projet - Difficulté d'intégration dans l'organisation	- Innovation incrémentale et radicale, par résolution de problèmes - Enrichissement du « slack » créatif - Limite dans l'innovation transversale
Hétérogène	- Génération de connaissances diverses par socialisation en raison de la multidisciplinarité des membres - Création de nouveaux domaines de connaissance	- Diversité au niveau des valeurs, croyances et intérêts des membres, donc confiance et intégration basée sur la réputation	- Ouverture du régime, en raison de la multi-appartenance des membres	- Innovation incrémentale et radicale facilitée par l'accès à un plus grand bassin de connaissances - Communauté la plus apte à générer des innovations

2.2.5 Le pilotage des communautés en entreprise : favoriser la création de capital intangible

La communauté pilotée s'apparente à la communauté spontanée, à l'exception de ses mécanismes de partage des rôles et des responsabilités structurés et légitimés par la haute direction (Gosselin et *al.*, 2010). Même si la communauté pilotée « dépend de la direction de l'entreprise sur de nombreux plans en ce qui concerne son activation ; qu'elle est le fruit non pas d'une passion spontanée, mais d'un intérêt rationnel calculé, désigné par la direction ; et qu'elle requiert la mise en place de moyens qui impliquent des coûts directs pour l'organisation formelle » (Cohendet, Roberts et Simon, 2010 : 33), elle n'est pas à confondre avec une équipe de travail. Ses activités demeurent centrées sur la pratique professionnelle de ses membres et la gestion des connaissances avant toute chose.

Le pilotage d'une communauté suppose une gestion fine puisque son caractère intentionnel et non motivé par la passion apporte son lot de défis d'ordre organisationnel, communautaire, technique et personnel (CEFRIO, 2005). Pour contourner ces obstacles tout en guidant les troupes sans les étouffer, il importe de comprendre comment préparer le lancement d'une communauté de manière cohérente avec la culture organisationnelle et les objectifs visés. Fruit d'une expérience terrain très riche, les auteurs Saint-Onge et Wallace (2003) ont tiré parti de leur cueillette de données au sein de l'entreprise Clarica pour bâtir un modèle séquentiel du lancement d'une communauté pilotée. Celui-ci se scinde en deux parties : la phase 1 correspond au design et lancement de la communauté, alors que la phase 2 est attribuée à l'implantation et la croissance. Ces sous-parties se subdivisent également en quelques étapes. En raison de la portée de notre recherche, nous nous concentrerons sur la phase 1 du modèle (voir figure 9).

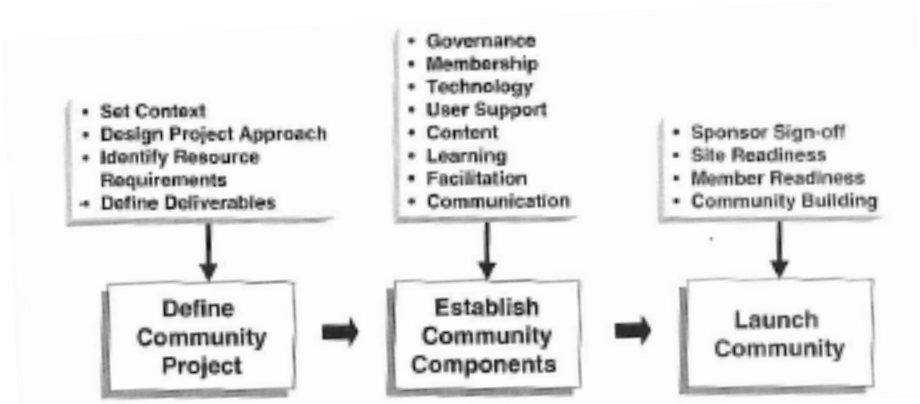

FIGURE 9 : Modèle de pilotage d'une communauté (Saint-Onge et Wallace, 2003)

Le modèle suit un processus en trois grandes étapes : l'élaboration du projet de communauté, l'établissement des composantes de la communauté, et finalement le lancement de la communauté. Chacune des étapes comporte une série d'activités permettant de progresser dans le processus. Dans un premier temps, il est primordial de dresser les frontières autour du projet en structurant sa portée. À cet égard, les bases sont posées graduellement par la définition du contexte, le design du projet, l'identification des besoins en terme de ressources, et finalement l'établissement des livrables liés au développement de la communauté. Comme deuxième étape, les éléments clés de la communauté doivent être mis en place avant le déploiement en bonne et due forme. Parmi ceux-ci, on retrouve la structure de gouvernance, le mécanisme de sélection des membres, l'infrastructure informatique ainsi que les conditions facilitant son intégration, les ressources humaines supportant les activités de la communauté, et finalement les moyens de communication promouvant le développement du groupe. Il est important de souligner que Saint-Onge et Wallace jugent central l'utilisation d'une plateforme électronique au bon fonctionnement d'une communauté pilotée. Toutefois, ce n'est pas obligatoire, bien que les technologies de l'information et des communications facilitent les échanges entre usagers. En dernier lieu vient le lancement de la communauté. À cette étape, le gestionnaire chargé du déploiement diminue son implication alors que le facilitateur prend le relai. Tandis que la communauté prend forme, quelques actions demeurent à être accomplies : l'approbation du commanditaire interne, la validation des éléments structurels à la communauté tel que le système informatique et les outils d'apprentissage, ainsi que le lancement d'activités permettant l'édification de la communauté.

Enfin, lorsque vient le temps d'implanter la communauté, en phase 2, le niveau de contrôle et de rigueur que l'on a pu observer dans la phase 1 chute considérablement pour donner la liberté aux membres de la communauté de s'approprier le projet. Dès lors, « the process is a lot less definable. It's the time when the community [sets] its own directions that are supported by a facilitator, but not controlled by a project manager » (Saint-Onge et Wallace, 2003 : 173).

Le rôle des membres de la communauté

Le pilotage d'une communauté ne s'arrête pas à la gestion de son lancement. Fabriquée de toute pièce, la communauté dirgiée ne peut atteindre ses objectifs sans l'implication de différents

acteurs jouant un rôle particulier dans sa gouvernance, ou du moins dans les premières étapes de sa conception. Car, à terme, la communauté pilotée aspire à s'autogouverner, à l'instar de la forme organique. La liste des rôles peut être exhaustive selon les ouvrages, mais en pratique la sélection doit se faire sur la base des besoins de l'organisation et du projet ciblé. Néanmoins, trois rôles sont omniprésents peu importe la classification des auteurs : le parrain, l'animateur et les membres clés sont des figures centrales à toute communauté structurée.

Le parrain endosse un rôle principalement politique : il assure à la communauté une reconnaissance par la haute direction tout en veillant à ce qu'elle obtienne suffisamment de visibilité, de support et de valorisation stratégique dans l'ensemble de l'organisation (Fontaine, 2001). Pour sa part, l'animateur possède des tâches plutôt pratiques et ancrées dans le quotidien. En tant que guide et gestionnaire de la communauté, il se charge autant du bon déroulement des rencontres qu'il fait office d'agent de liaison entre la communauté et son environnement externe. Finalement, les membres clés, sans qui la communauté risque de ne jamais se consolider, ont une implication substantielle dans l'évolution de celle-ci. Formant le premier palier décisionnel du groupe, les membres clés sont valorisés pour leur direction et leadership dans le développement de la mission et raison d'être de la communauté. La sélection de ceux-ci doit se faire sur la base de leur motivation à collaborer et contribuer à l'évolution du groupe. Parmi les qualités recherchées, l'initiative, l'autodiscipline et l'ouverture doivent être priorisées. Finalement, l'intérêt envers la pratique rassemblant la communauté doit être validée. Au bout du compte, ce n'est pas tant la taille de la communauté qui va déterminer son potentiel, mais « la composition du groupe, l'intérêt de la thématique et la qualité de l'animation [qui feront] la différence » (CEFRIO, 2005 : 36).

Somme toute, le pilotage d'une communauté intègre davantage d'éléments d'un management informel. Une fois lancée selon un processus rythmé, celle-ci passe en phase d'enracinement, où les gestionnaires endossent plutôt un rôle d'habilitation que de direction.

2.3 Conclusion

La revue de littérature met en lumière les trois éléments centraux à l'émergence de l'innovation en entreprise : les connaissances, les communautés porteuses des connaissances, et le processus

permettant de les mettre en œuvre. Dans un premier temps, nous avons précisé la notion de pilotage de l'innovation par une analyse des différents modèles présents dans la littérature en partant du stage-gate classique de Cooper (1990), qui néglige toutefois de reconnaître la valeur de la génération d'idées. Par conséquent, l'intégration d'étapes permettant la gestion des idées en amont de celles du pré-développement augmente les chances de succès du processus d'innovation dans sa globalité. La haute direction a la responsabilité de mettre en place les conditions favorables à la socialisation et la mixité des détenteurs des connaissances afin de sentir, saisir et finalement reconfigurer les opportunités en concept à développer. À cet effet, la communauté de connaissance, hétérogène de préférence, s'avère être le mécanisme de coordination le plus efficace pour l'apprentissage et la création de connaissances organisationnelles, à faible coût de surcroît. Toutefois, sa gouvernance n'est pas simple puisque son organisation répond à des mécanismes contraires à ceux institutionnalisés dans l'entreprise. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent non pas imposer, mais plutôt faciliter l'intégration des communautés au processus, tout en encourageant le maillage de liens entre elles. Dès lors, dans une perspective de pilotage de l'innovation transversale, parle-t-on réellement de gestion, ou plutôt d'accompagnement ou de validation des initiatives entreprises par les communautés de connaissance ?

Et qu'en est-il de l'innovation multi-métiers ? Quels processus organisationnels viennent en support au pilotage de cette forme d'innovation inclusive ? Est-ce qu'un stage-gate intégrant la gestion des idées est le mieux adapté à son pilotage ? Le cas échéant, quels mécanismes cognitifs doivent être mobilisés ? La revue de littérature nous a permis d'établir qu'une communauté hétérogène est mieux qualifiée pour marier des bribes de connaissance diversifiées menant à l'innovation organisationnelle. Or, dans l'optique où nous cherchons à mieux comprendre comment faciliter l'innovation transversale intégrant l'ensemble des acteurs du processus de développement de nouveaux produits, il nous apparaît que la définition proposée d'une communauté hétérogène n'est pas assez précise. Est-il implicite qu'une communauté aux profils dissemblables intègre un acteur de chaque métier clé à l'innovation ? Si tel n'est pas le cas, quelle définition peut-on attribuer à une communauté d'innovation multi-métiers ? Mobilise-t-elle les mécanismes de gestion des connaissances d'une communauté épistémique, de pratique ou de spécialistes ? Ou encore serait-ce plutôt un amalgame des propriétés des trois types de

communauté ? Dans l'optique où une telle communauté doit être mise en place par la direction, requière-t-elle les mêmes mécanismes de gestion que les trois archétypes de la communauté ? Pour ainsi dire, quels sont les rôles et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers pilotée venant au support à l'innovation transversale ?

3. MODÈLE ANALYTIQUE

Tel qu'explicité précédemment dans l'introduction, ce mémoire vise à élucider d'un point de vue autant théorique que pratique comment favoriser le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante où l'organisation du travail se fait en silos. C'est en survolant des travaux de recherche antérieurs sur les processus d'innovation et le rôle des communautés dans l'innovation organisationnelle que nous avons mis en évidence la pertinence d'intégrer un tel dispositif de coordination des connaissances dans une démarche de développement de nouveaux produits. De manière organique et spontanée, les communautés de savoir contribuent à la génération d'idées et de connaissances organisationnelles autrement fort couteuses pour la hiérarchie, d'où l'intérêt pour la haute direction de faciliter leur émergence dans la firme. Toutefois, la littérature ne semble pas couvrir la question du pilotage de l'innovation transversale de manière à savoir quel processus et quelle communauté de connaissance sont les mieux adaptés pour augmenter ses chances de réussite, et ce dans le contexte des activités d'une entreprise innovante.

Notre question de recherche, précisée par deux sous-questions, soulève deux concepts principaux : le processus d'innovation et les communautés de connaissance. Pour y répondre, nous proposons un modèle hybride combinant des paramètres provenant de deux cadres d'analyse que nous croyons complémentaires. Nous serons ainsi en mesure d'amasser les informations nécessaires pour établir les liens entre ceux-ci, de sorte à obtenir un portrait complet de l'innovation multi-métiers. Notre carte du territoire à explorer sera d'abord composée d'éléments du modèle théorique développé par Cohendet et Simon (2007). Celui-ci vise à analyser le processus d'innovation dans une entreprise innovante caractérisée par la présence de communautés de spécialistes. En seconde partie de ce chapitre, nous compléterons notre cadre d'analyse avec l'intégration du modèle de lancement d'une communauté pilotée par les auteurs Saint-Onge et Wallace (2003).

D'entrée de jeu, nous devons clarifié que notre modèle analytique se rapproche davantage d'un schéma des bonnes pratiques à la lumière de la littérature antérieure qu'un cadre conceptuel permettant de générer des connaissances théoriques abstraites à partir de données empiriques.

Comme nous avons peu de connaissances théoriques sur les particularités de l'innovation transversale dans une entreprise innovante sur lesquelles nous appuyer, le choix de cette carte d'analyse pratique nous semble justifié. Notre modèle est construit à partir des recommandations de deux expériences jugées similaires, mais réalisées dans des cadres différents, à partir desquelles nous pourrons remettre en contexte nos données. Pour boucler la boucle, nous utiliserons notre modèle analytique pour évaluer les pratiques mises en place dans l'entreprise à l'étude de manière à resituer les concepts soulevés et établir, à notre tour, une série de recommandations optimales. Du point de vue de l'objet de recherche, nous nous trouvons davantage dans une posture de construction de la connaissance chemin faisant, où elle sera adaptée, enrichie et transformée au fil de l'approfondissement de notre analyse (Latour, 2001). La visée de cet exercice est d'articuler de nouvelles connaissances pratiques dans un contexte donné, soit celui de l'entreprise sous analyse, et de manière plus générique, à d'autres entreprises gérant des situations similaires.

3.1 Piloter l'innovation transversale par une double architecture des connaissances

Conçu à partir des données d'une analyse ethnographique au sein d'une boîte de jeux vidéo montréalaise, le cadre théorique développé par Cohendet et Simon (2007) met en lumière comment une entreprise innovante peut répondre à des impératifs d'exploration et de créativité tout en respectant les contraintes de productivité exigées par l'industrie. L'entreprise en question a développé un processus novateur de gestion de projets combinant une architecture souple des connaissances prise en charge par des communautés de spécialistes spontanées à une architecture plus formelle supervisée par la direction. Les forces d'intégration mobilisées par la firme ne font pas que rehausser son potentiel créatif ; elles contribuent au développement d'un « slack » créatif (voir figure 10). Les auteurs résument la logique derrière leur modèle ainsi :

> *On the one side, there is an artistic mode relying on flexible and decentralized expertise held by distinct creative communites of specialists; on the other side, is a strict managerial attitude looking for the advantages of tight integration of theses activities within time, cost and market constraints. (Cohendet et Simon, 2007 : 588)*

Pour ainsi dire, la structure de la firme repose sur des couches de connaissances organisationnelles inter-reliées requérant des processus de gestion divergents, mais complémentaires, et alignés avec la culture pratiquée. Compte tenu que le modèle a été

développé pour répondre précisément aux exigences de création d'une entreprise de jeux vidéo, et de surcroît dans une entreprise où l'émergence des communautés s'est fait de manière organique, nous devrons réaliser certains ajustements en fonction de notre problématique de recherche. Toutefois, débutons par une définition du modèle de Cohendet et Simon tel quel, en partant de la structure souple des connaissances, c'est-à-dire la portion du modèle prise en charge par les communautés.

3.1.1 L'architecture souple des connaissances : l'apport des communautés à l'innovation

Dans le modèle de Cohendet et Simon, les principales sources d'idéation et de créativité de l'entreprise reposent sur les activités des communautés de spécialistes spontanées. Dans chaque communauté, les membres interagissent entre eux de manière plus ou moins structurée. Ces espaces informels où les connaissances pratiques sont échangées, construites et enrichies, ne sont pas délimités par des frontières rigides. Ces espaces ne sont pas formellement intégrés dans les processus quotidiens de l'organisation – ils ne figurent pas à l'organigramme notamment – de sorte que les communautés de connaissance ne subissent pas nécessairement la pression des livrables comme le peuvent les collectifs structurés. Ils sont surtout conçus pour permettre aux individus de se rencontrer, réfléchir, échanger, construire et valider des idées créatives. La force de cette architecture souple dépend des différentes plateformes cognitives informelles, autant internes qu'externes, avec lesquelles les employés interagissent. Par plateforme cognitive informelle, nous entendons :

> *Organisational architectures for integrating and combining in a dynamic way specialised knowledge bases dispersed across firms and generated in the course of practice and reflection by individuals or firms working on specific projects, products, processes and disciplines in different locations at different times. (Purvis, Sambamurthy et Zmud, 2001 : 117)*

Ainsi, selon leur domaine d'expertise, les membres des différentes communautés de spécialistes maintiennent un contact avec leurs pairs évoluant dans d'autres entreprises, que ce soit par l'entremise de communautés virtuelles ou d'usagers. Les plateformes de connaissances informelles sont continuellement enrichies par les rencontres et les conservations fortuites, les événements et les conflits imprévus. Leur ouverture sur l'extérieur de la firme leur permet d'assimiler par absorption des connaissances nouvelles et de les insérer dans leur pratique,

bonifiant le réservoir de connaissances organisationnelles par le fait même. Ceci dit, les membres des communautés contribuent tout de même aux processus formels de l'entreprise en participant à un ou plusieurs projets en cours.

Ayant un pied dans l'organisation via des projets structurés, et un pied à l'extérieur de ses frontières en raison des liens établis avec des experts dispersés géographiquement, les communautés de spécialistes maîtrisent deux mécanismes de gestion des connaissances. La double identité des membres des communautés explique la capacité des organisations créatives et innovantes à atteindre le juste équilibre entre créativité et efficacité. Cependant, un risque de repli paroissial et d'accaparement de la connaissance spécialisée par les communautés guette l'entreprise si elle ne met pas en place un cadre formel lui permettant d'exploiter les différentes sources de connaissances. En plus d'assumer un rôle d'intégration du capital intangible, une architecture structurée permet de réduire le risque associé à l'organisation antinomique des communautés et d'assurer l'adéquation de leurs intérêts et objectifs souvent divergents.

3.1.2 L'architecture structurée des connaissances : un processus d'intégration formalisé

Afin d'offrir aux communautés les conditions favorables à l'expression créative, la haute direction doit mettre en place une architecture structurée des connaissances basée sur dispositifs hiérarchiques, comprenant entre autres des procédures à suivre, des projets concrets, des comités de pilotage, des gestionnaires d'équipe, des espaces partagés, des processus et des routines innovantes. Étant donné que le modèle conceptuel est calqué sur une entreprise adoptant une organisation par projets, l'architecture développée reflète les caractéristiques de cette forme de gestion.

La gestion par projets développée dans l'entreprise de jeux vidéo repose sur une double dimension hiérarchique : une architecture cognitive commune au projet et une base de connaissances verticales propre à chaque communauté de spécialistes. La définition de l'architecture du projet est sous la responsabilité d'un comité créatif, qui lui a droit de veto sur toute décision reliée au projet. Quant à elles, les communautés, guidées par un gestionnaire de projet, ont la tâche de développer un module particulier de l'interface du projet. Les gestionnaires de projet répondent, à leur tour, à un producteur chargé de la supervision du projet

dans son ensemble. Pour éviter l'accumulation de délais dans les modules, la direction a intégré un processus stage-gate structuré visant à maintenir le cap sur les livrables. Or, comme il s'agit d'un développement de produit à teneur créative, une attention particulière est portée aux étapes d'idéation, de design et de conception permettant l'incubation et la maturation des idées.

Le processus générique du développement d'un jeu vidéo se déroule, à l'instar du modèle conçu par Cooper, par étapes successives entrecoupées d'instances d'approbation. Lorsque le comité créatif endosse l'exploration d'une idée, une équipe multidisciplinaire *ad hoc* devient responsable du premier prototype approximatif du jeu en construction. Une fois la maquette de pré-développement approuvée par le comité créatif, le processus entre en phase de développement, où tout input créatif est désormais exclu. C'est là où tout le paradoxe de la conception d'un produit créatif s'expose : la firme doit atteindre l'équilibre entre chaos créatif et efficacité de production.

En résumé, pour exploiter la créativité et l'ingéniosité des communautés de connaissance, la firme a conçu un pilotage de l'innovation hybride sur mesure intégrant une double architecture cognitive. D'une part, une plateforme des connaissances se développe autour du projet. Cette dimension permet la décentralisation du travail cognitif des communautés, qui acquièrent davantage de connaissances dans le processus. D'autre part, un processus d'innovation formel facilitant la gestion du temps et des délais vient s'ajouter en parallèle. Plus rigide que le développement de l'architecture du projet, le stage-gate peut entraver le flux créatif, mais est nécessaire pour mener le projet à terme. Ceci dit, l'équilibre entre l'ordre hiérarchique et les activités de création décentralisées n'est jamais complètement atteint ; la mise au monde d'un jeu vidéo demeure un processus évolutif et constamment redéfini. À travers l'épanouissement des communautés et l'enrichissement continu du « slack » créatif, l'organisation maintient sa compétence dynamique d'innovation.

3.1.3 Le « slack » créatif : un réservoir dynamique des connaissances

La nature duale des membres des communautés fait en sorte qu'un va-et-vient des connaissances s'opère entre les projets encadrés par le processus formalisé et l'organisation informelle des communautés. Cette double identité offre l'opportunité de réaliser des boucles de rétroaction

entre les activités quotidiennes donnant lieu à des épisodes de micro-créativité, et la vision globale du projet. Concrètement, cette interaction continue entre communautés et processus stage-gate permet l'absorption d'idées créatives signalées durant un projet. Les idées non-retenues sont alors emmagasinées dans le « slack » créatif de l'organisation pour une utilisation future. Le « slack » créatif se veut une modification du concept de « slack » organisationnel développée par Penrose (1959). « Organizations always have some stock of unused, or underused resources (e.g. knowledge, relationships, reputation, managerial talent, physical assets, etc.) that inevitably accumulate in the course of developing, producing, and marketing any given product or services » (Cohendet et Simon, 2007 : 600). Ces ressources sous-exploitées demeurent accessibles puisque accumulées dans la mémoire organisationnelle. Le « slack » créatif opère sous la même logique, mais étant dans un environnement créatif et innovant, entrepose plutôt des bribes de connaissance de cette nature. Le réservoir de connaissance se trouve diffusé parmi les communautés de spécialistes qui, œuvrant sur le terrain, mémorisent davantage les leçons apprises en cours de projet. Ainsi, les capacités du « slack » créatif augmentent à travers l'existence de plusieurs projets en parallèle, où chacun matérialise l'opportunité de créer de nouvelles connaissances. D'abord conservées à l'intérieur du projet, celles-ci sont ensuite partagées aux différentes communautés grâce à la double appartenance de leurs membres, augmentant le potentiel créatif de la firme dans la foulée. La difficulté demeure à savoir si cette dernière saura récupérer les connaissances éparpillées entre les communautés. La culture organisationnelle joue un rôle considérable à ce niveau, où la valorisation de la collaboration et de l'ouverture encourage le partage des connaissances.

En compilant les trois éléments du modèle, nous obtenons une infrastructure des connaissances définie à la fois par les communautés de spécialistes balançant leur double appartenance, et la direction supervisant l'évolution du projet à travers un processus stage-gate institutionnalisé. Ce modèle de gestion hybride permet de tirer parti de l'incroyable potentiel créatif des communautés tout en nourrissant le réservoir de connaissances organisationnelles nécessaires à l'innovation continue.

Dans l'optique où les communautés de connaissance ne sont pas toujours le fruit d'une organisation spontanée, mais peuvent trouver origine grâce à un pilotage mesuré par la direction,

il devient pertinent d'intégrer un modèle théorique décortiquant le lancement d'une communauté. Pour ce faire, nous nous référons au modèle développé par Saint-Onge et Wallace (2003). Celui-ci pourra venir s'intégrer dans l'architecture souple des connaissances, rendant une représentation plus complète du pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante.

3.2 Développer une communauté de connaissance en support à l'innovation transversale

Le processus séquentiel défini par Saint-Onge et Wallace (2003) se veut d'abord et avant tout un guide pratique permettant aux gestionnaires et cadres d'identifier les points clés à faire ressortir dans leur processus, tout en adaptant les éléments secondaires à leur contexte organisationnel. D'où notre intérêt d'y avoir recours, compte tenu notre approche axée sur les meilleures pratiques à implanter dans l'organisation à l'étude. Le modèle complet du lancement et de l'implantation d'une communauté dirigée comprend deux phases : une première phase de préparation et de lancement, suivie d'une seconde phase d'implantation et de croissance. Bien qu'un processus en étapes donne l'impression qu'il doit être exécuté de façon linéaire, ce modèle doit plutôt être appréhendé comme un cycle. Des boucles rétroactives d'information s'opèrent tout au long du processus, « and some actions are not confined to a particular step or phase – they happen at various, if not all, steps in the process » (Saint-Onge et Wallace, 2003 : 137). Nous nous attarderons principalement aux trois étapes énoncées de la phase 1 qui consistent à définir le projet de communauté, établir les éléments requis au pilotage de la communauté et à effectuer le lancement de la communauté (voir figure 10).

La phase 2 débute alors que la communauté est reconnue et gagne tranquillement en maturité. Les étapes de l'établissement de la communauté, de sa croissance et de son expansion par-delà sa forme initiale dépassent le cadre de notre analyse. Débutons par détailler la première étape, celle de la définition du projet de la communauté.

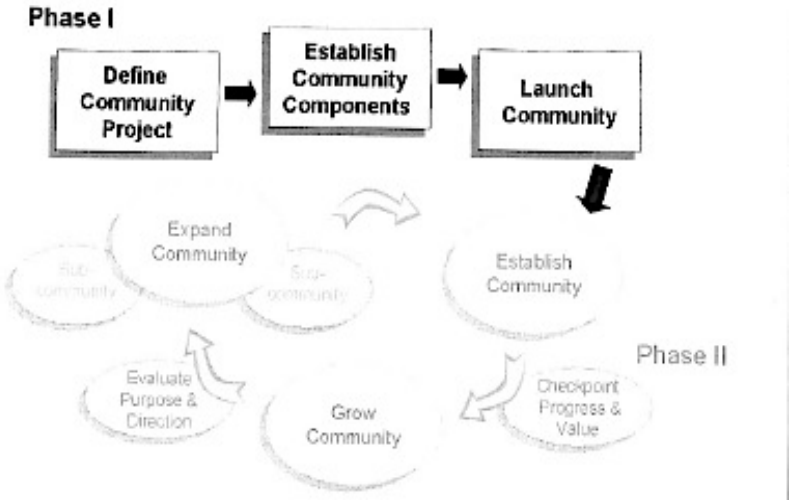

FIGURE 10 : Modèle du lancement et de l'implantation d'une communauté pilotée (Saint-Onge et Wallace, 2003)

3.2.1 Définir le projet de la communauté

Toute intention de développement d'une communauté débute par une planification soutenue. À l'étape de la définition du projet, le contexte est établi et le projet *designer* dans son ensemble. L'attention est portée sur la logistique ; il faut jeter les bases sur lesquelles s'appuyer quand viendra le temps de se lancer dans l'action. Compte tenu l'importance stratégique accordée à une communauté de connaissance, son déploiement doit faire l'objet d'un projet en soi et un gestionnaire doit être assigné à la tâche. Outre la responsabilité de dresser les grandes lignes de la communauté et d'opérer son implantation, le gestionnaire de projet fait le pont entre la direction et les parties prenantes impliquées. Pour établir des frontières claires autour de la communauté – qui seront inévitablement appelées à se modifier dans les étapes de croissance et d'expansion –quatre étapes doivent être réalisées (voir figure 11), en commençant par la définition du contexte.

Établir le contexte

Sans contexte, les membres de la communauté ne pourront saisir les motivations derrière sa formation et maintenir le cap sur les objectifs établis. En prenant le temps de réfléchir en amont au contexte entourant la communauté, ses chances de réussite augmentent puisque sa raison d'être est statuée. De là découle l'identification des facteurs environnementaux dépendants et des stratégies organisationnelles connexes. Le contexte n'est pas complet sans une définition en

bonne et due forme de la communauté, de sa culture et des attentes de la direction. En mobilisant les parties prenantes dans une réflexion sur la nature de la communauté dès le départ, elles internalisent d'ores et déjà la valeur d'un tel projet. Pour ainsi dire, cette étape est l'occasion de faire une analyse des opportunités et des menaces entourant le projet, de sorte à lui fournir les outils nécessaires.

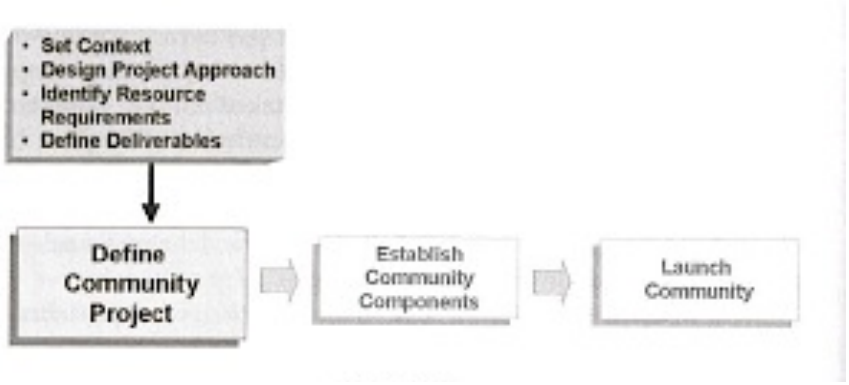

FIGURE 11 : Étape de la définition du projet de la communauté pilotée

Designer la communauté

Le design de la communauté consiste principalement en l'établissement de sa structure. À prime abord, un comité de pilotage doit être mis en place pour guider les développements et évaluer le progrès. Sous la direction du gestionnaire de projet, le rôle et les responsabilités du comité sont formulés, suivi d'une stratégie et d'un plan d'exécution de la communauté. En fonction de la nature de la communauté, d'autres éléments peuvent être intégrés. Par exemple, si celle-ci se trouve dispersée géographiquement, il est impératif de sélectionner un outil informatique permettant la mise en réseau des membres.

L'identification des ressources clés

Pour faire du pilotage d'une communauté un succès, il faut mobiliser l'expertise d'individus complémentaires ; les ressources humaines sont un élément non-négligeable à cette étape. Au-delà du gestionnaire de projet et du comité de pilotage, une panoplie d'experts dans des domaines aussi variés que les communications internes et les ventes peuvent être appelés à contribuer à son édification. À un palier hiérarchique supérieur, l'implication des cadres exécutifs, des commanditaires et éventuellement des actionnaires clés contribue à la valorisation de la communauté en tant qu'actif stratégique de la firme. Le support qu'apportent ces leaders au

projet dans ses premiers balbutiements, soit-il seulement symbolique, joue un rôle souvent sous-estimé. En parallèle du capital humain, cette étape est le moment de dresser une liste des éléments techniques et du matériel requis pour supporter l'infrastructure de la communauté. Les ressources financières doivent également être chiffrées et un budget d'opérationnalisation validée par la direction.

Définir et valider les livrables

Avant de procéder à l'établissement des éléments de la communauté, les livrables attendus en première phase doivent être approuvés, et les suivants, clarifiés. Un plan du projet, une proposition détaillée de l'approche à adopter pour le déploiement ainsi que des documents explicitant les différentes tâches à réaliser doivent être préparés avant d'avancer à la case suivante.

3.2.2 Établir les éléments clés de la communauté

Une fois l'approche managériale et le contexte établis, l'infrastructure supportant la future communauté peut être préparée. Cette étape doit être réalisée de manière aussi approfondie que possible afin d'être préparé à toute éventualité le lancement de la communauté venu. La difficulté du design demeure l'intégration des différentes composantes à considérer. Le modèle de Saint-Onge et Wallace énonce sept dimensions : la gouvernance, les membres, l'infrastructure technologique, le support aux usagers, le contenu, l'apprentissage, que nous ne soulèverons pas ici, l'animation et finalement le plan de communication (voir figure 12).

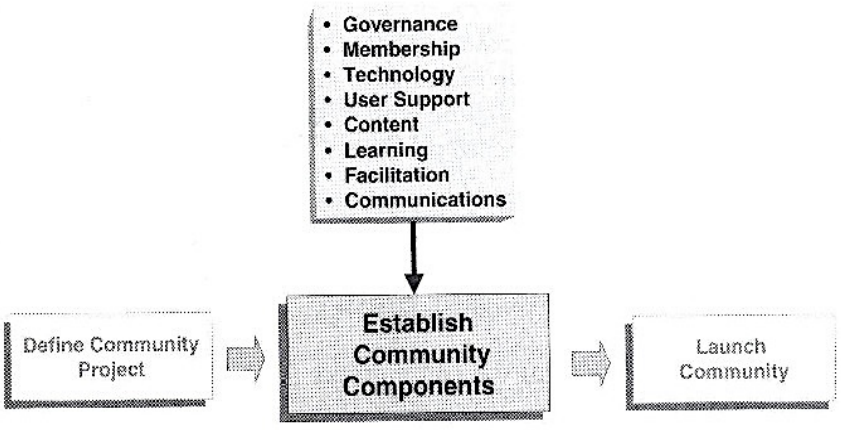

FIGURE 12 : Étape de l'établissement des éléments clés de la communauté pilotée

La gouvernance

À l'inverse d'une communauté spontanée où l'apprentissage et la création de connaissance s'effectuent naturellement, une communauté pilotée répond à des objectifs précis. Conséquemment, sa gouvernance est réfléchie de manière à les atteindre. Il va de soi que des éléments de la gouvernance auront à être ajoutés une fois la communauté en activité, mais la majeure partie des règles et procédures doit être établie à l'avance. Parmi celles-ci, le modèle soulève la déclaration de la raison d'être de la communauté, les critères de sélection et de conduite des membres, l'établissement d'un plan de croissance et finalement l'énonciation des outils nécessaires à la collaboration entre les membres et le comité de pilotage.

Les membres

Une fois les critères de sélection des membres déterminés, le comité de pilotage peut procéder à l'invitation des individus identifiés. Sous la supervision du gestionnaire de projet, le comité contacte les membres potentiels de la manière la plus appropriée dans le contexte et selon les normes de l'entreprise.

L'infrastructure technologique

Le recours à une interface technologique pour faciliter la communication et la collaboration entre les membres de la communauté est encouragée, mais non obligatoire à son bon fonctionnement. Tout dépend de sa taille et de la nature de ses activités. Si le recours à un logiciel informatique est cohérent, cette étape du design de la communauté est consacrée à la sélection, l'implantation, la personnalisation et la validation de l'outil.

Le support aux usagers

L'implantation et l'utilisation d'un outil technologique étant l'un des goulots d'étranglements les plus fréquents en entreprise, l'accès direct à une expertise en la matière facilite le processus. Pour simplifier l'appropriation de la technologie par les membres le moment venu, l'établissement d'un manuel d'utilisation et d'une banque d'outils d'accompagnement peut sembler énergivore en amont, mais risque de sauver du temps et de l'énergie en aval.

Le contenu

Étant donné que les activités de la communauté identifiées par Saint-Onge et Wallace se réalisent principalement sur le Web, l'étape de la création de contenu est orientée dans ce sens. Technologie ou non, le principe demeure le même : cette étape est consacrée à l'établissement des grandes thématiques autour desquelles développer du contenu. Elle permet également d'identifier les membres intéressés à contribuer davantage à cette tâche, de même que le matériel pouvant être utilisé en tant que ressource.

L'animation

La littérature sur les communautés soulève l'importance de l'animation. Dans le cas d'une communauté spontanée, le rôle est assumée de manière volontaire alors qu'une communauté pilotée doit attribuée le rôle à quelqu'un possédant les capacités requises. Il en revient au comité de pilotage d'établir les critères de sélection et les objectifs du futur animateur. Avant que la communauté devienne opérationnelle, le comité doit aussi veiller à ce que l'animateur soit suffisamment formé et à l'aise avec la tâche à accomplir.

Le plan de communication

Les efforts de communication n'ont pas à être substantiels en phase 1 ; ils seront surtout nécessaires une fois la communauté établie en phase 2. Toutefois, les étapes de pré-lancement sont idéales pour préparer le terrain à venir en définissant un plan de communication. Les moyens de communication utilisés dans les semaines précédant le déploiement de la communauté visent surtout les membres et les parties prenantes. Des présentations aux communiqués, le comité de pilotage cherche à obtenir davantage de support des publics cibles, tout en les familiarisant à la mission du projet.

Cette étape du développement, bien qu'orientée sur la logistique, ne doit pas perdre de vue la force de la communauté qu'est sa dimension humaine. L'individu doit se trouver au centre des efforts de conception, sans quoi la communauté ne correspondra pas à ses attentes, ce qui risque de mener à un échec et beaucoup de frustration. Une fois la fondation solidifiée, le gestionnaire de projet, accompagné du comité de pilotage, peut passer au lancement de la communauté en bonne et due forme.

3.2.3 Déployer la communauté

Les membres identifiés et sélectionnés, les grandes lignes d'activités de la communauté définies, la structure technologique installée, il est temps pour la communauté d'entrer en fonction. En troisième étape du modèle, le gestionnaire prend un peu de recul afin de laisser l'animateur gagner la reconnaissance des membres. Il demeure tout de même quelques actions clés à entreprendre avant de laisser le collectif voler de ses propres ailes (voir figure 13). L'accord du commanditaire doit être donné, l'engagement des membres réitéré, et l'animation entamée. L'état de l'infrastructure technologique doit également être validé, mais il s'agit d'une étape optionnelle selon l'utilisation d'un réseau électronique ou non.

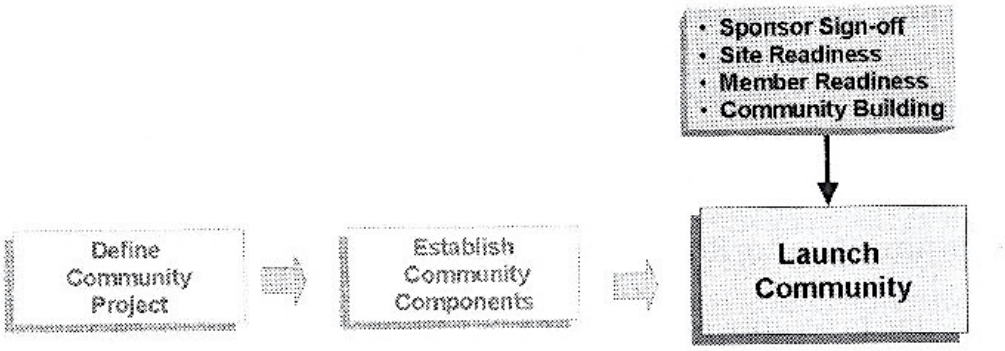

FIGURE 13 : Étape du déploiement de la communauté pilotée

L'approbation du commanditaire

Une figure importante dans la reconnaissance des visées stratégiques de la communauté, le commanditaire porte tout de même le risque de son succès. Ainsi, il doit donner son approbation et valider son activation avant que toute activité soit entamée.

L'engagement des membres

Pour réitérer l'engagement des membres, le comité de pilotage débute par leur faire parvenir la documentation nécessaire au lancement de la communauté, le cas échéant. Si une plateforme électronique est employée, cette étape fait office de période d'apprentissage de ses fonctionnalités. D'une manière ou d'une autre, confirmer l'engagement des membres avant son lancement contribue à la motivation des troupes en créant de l'anticipation et suscitant les conversations.

L'édification de la communauté

En fonction de la nature de la communauté et du mix des membres, des activités brise-glace peuvent favoriser la socialisation entre les individus. Le rôle de l'animateur est désormais clé : il encourage la participation des membres et facilite leur mise en relation. Durant cette période, celui-ci initie la majorité des conversations, mais au fur et à mesure que la confiance s'installe, les membres prendront le relais. En dernier lieu, il est également important de recueillir des données sur les progrès de la communauté, quelles soient qualitatives ou quantitatives, afin d'établir une base de référence commune pour des lancements similaires ultérieurs.

En somme, la période de pré-lancement de la communauté se concentre principalement sur des activités de nature administrative et mobilise amplement de ressources. En période de lancement, l'attention se tourne vers les membres, en essayant toutefois de ne pas trop les étouffer en sollicitant leur engagement. Une sur-planification du développement de la communauté aura l'effet inverse ; l'intérêt doit éventuellement se cristalliser de l'intérieur. Une attention aux détails, une planification minutieuse, et surtout la contribution d'experts clés figurent parmi les facteurs décisifs au succès du pilotage d'une communauté. D'une gestion de projet relativement calculée, la communauté pilotée passe ensuite à l'implantation et la croissance, tel qu'illustré en phase 2 du modèle de Saint-Onge et Wallace. Ces étapes dépassent l'étendue de notre projet de recherche, mais nous jugeons tout de même pertinent de souligner la présence de mécanismes de gestion adaptés à une communauté en activité.

Ainsi une fois combinée, les modèles conceptuels de Cohendet et Simon, et de Saint-Onge et Wallace constituent une bonne base pour analyser notre étude de cas. Toutefois, certains éléments énoncés par les deux couples d'auteurs ne semblent pas être adaptés à notre problématique. La section suivante nous permettra d'énoncer clairement le modèle analytique que nous utiliserons pour notre étude de cas.

3.3 Le pilotage de l'innovation transversale : un modèle hybride et intégral

À l'instar du modèle développé par Cohendet et Simon, nous proposons un pilotage de l'innovation transversale s'opérant à travers trois paliers interdépendants, où une double architecture des connaissances alimente le « slack » créatif (voir figure 14).

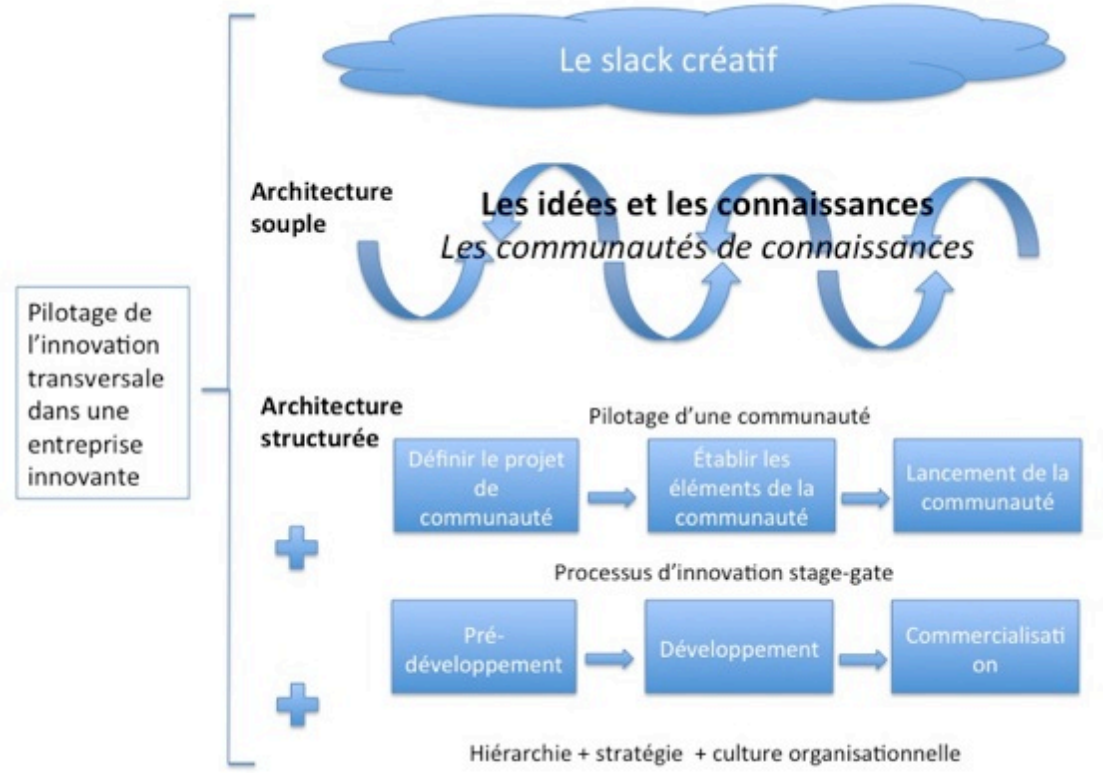

FIGURE 14 : Le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante

Le processus d'innovation figurant dans l'architecture structurée des connaissances permet d'enrichir le « slack » créatif en accroissant les opportunités d'échange entre les membres des diverses communautés impliquées dans des projets parallèles. Appartenant à la fois à une communauté et un projet spécifique, les acteurs du processus d'innovation activent l'architecture souple des connaissances en générant de nouvelles idées et connaissances. Le capital intangible créé en cours de projet se trouve mémorisé par les individus, contribuant ainsi à l'expansion du réservoir des connaissances. Finalement, l'architecture structurée intègre à la fois le processus de pilotage d'une communauté de connaissance, de même que le processus formel du stage-gate permettant l'opérationnalisation de l'innovation. Guidant l'évolution de l'entreprise dans un environnement évolutif, les principes de gestion forment la base de l'architecture souple. Bien que les trois paliers semblent découpés clairement, le modèle doit être considéré dans son ensemble, comme une plateforme intégrée où l'équilibre précaire entre chaos créatif et efficacité

de production est constamment redéfini. Plus concrètement, il s'agit d'un amalgame de liens forts et faibles unissant les communautés entre elles et avec les différents projets.

Ceci étant dit, certains éléments soulevés dans les modèles d'origine ne cadrent pas avec notre problématique. Celui de Cohendet et Simon, s'inspirant de leurs travaux ethnographiques dans une firme de jeux vidéo, reflète l'organisation spécifique du cas à l'étude. Une structure organisationnelle par projets est mise de l'avant de même qu'un collectif de communautés de spécialistes, une typologie développée par ces auteurs pour ce modèle. Nous suggérons de dépouiller notre modèle de toute spécificité de ce genre afin de mieux jauger les caractéristiques organisationnelles qui émergeront de notre analyse de cas. Pour cette raison, notre conceptualisation du modèle théorique ne précise ni le type d'organisation ni les communautés de connaissance impliqués.

En ce qui a trait au modèle de Saint-Onge et Wallace, nous préférons éliminer toute référence à une infrastructure informatique afin d'avoir la flexibilité de considérer le déploiement d'une communauté sans y avoir recours. Qui plus est, nous jugeons important d'intégrer au pilotage de la communauté une définition des rôles clés à son succès en nous appuyant sur les travaux de Fontaine (2004) et du CEFRIO (2005).

3.3.1 Le rôle des parties prenantes dans le pilotage d'une communauté

La liste des rôles peut être exhaustive selon les ouvrages, mais en pratique la sélection doit se faire sur la base des besoins de l'organisation. Néanmoins, trois rôles sont omniprésents peu importe la classification des auteurs, à commencer par la figure du parrain.

Le parrain

L'essence du rôle du parrain est politique : il agit comme protecteur de la communauté « en lui offrant une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation, en veillant à sa visibilité, ses ressources et son importance stratégique » (CEFRIO, 2005 : 39). Au départ, le parrain apportera surtout un soutien matériel en assurant les besoins de base tels l'accès à des espaces de rencontre. Sa présence physique sera néanmoins requise dans les premiers instants pour légitimer les activités du groupe. En endossant la communauté, le parrain s'engage aussi à faire valoir les

connaissances qui y seront produites, ce qui implique une participation active à l'adaptation des *outputs* sous la forme de pratiques, de directives, et même de stratégies. Avec le temps, le parrain devra tranquillement réduire son activité afin de permettre à la communauté de s'enraciner et d'évoluer vers une entité autogérée, sans pour autant perdre son statut symbolique. La promotion qu'il fera et le support stratégique qu'il apportera à la communauté seront nécessaires tout au long de son évolution (Fontaine, 2004).

L'animateur

En tant que guide et gestionnaire, l'animateur agit sur deux fronts à la fois. En avant-scène, l'animateur prépare et dirige les sessions de rencontre de la communauté et se fait agent de liaison avec le reste de l'organisation, notamment avec la hiérarchie ; en arrière-scène, celui-ci encadre les activités du groupe en apportant du soutien aux membres, en s'occupant de la paperasse administrative et en veillant à la bonne direction de la communauté de manière générale. Étant une création artificielle et volontaire de la direction, il peut arriver que la personne désignée comme animateur ne soit pas, de prime abord, la mieux placée pour maintenir la dynamique de la communauté au fil de son évolution. Il se peut donc qu'avec le temps, l'engagement de l'animateur soit modulé en fonction de la trajectoire suivie par la communauté.

Les membres

Les derniers, mais non les moindre, les membres sont l'essence même de la communauté ; sans leur engagement manifeste, celle-ci risque de ne jamais se consolider au-delà de la phase de lancement. Leur sélection étant tributaire de la volonté du comité de pilotage, les acteurs de la communauté possèdent obligatoirement les compétences requises pour en assurer le succès. Toutefois, leur adhésion n'étant pas sur une base volontaire, leur dévouement envers la réussite, voire la survie de la communauté n'est pas garantie. Il en revient au parrain et au comité de valider leur intérêt et d'assurer leur engagement en faisant valoir l'importance d'un tel dispositif pour l'entreprise.

Parmi les membres se trouve un cœur plus engagé formé des acteurs clés. Ceux-ci endossent le rôle de leader au sein du collectif. Dans les premiers instants de la communauté, ils travaillent activement à l'interprétation et l'appropriation de sa mission, tout en clarifiant les frontières, les

valeurs et les normes orientant les activités. Ils installent également la dynamique requise à l'évolution du groupe (Fontaine, 2004).

3.4 Conclusion

En modifiant quelque peu les éléments des deux modèles conceptuels cités ci-haut, nous obtenons un modèle analytique hybride et holistique rendant compte du pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante. Mariant à la fois un processus institutionnalisé, une architecture informelle du capital intangible, et un modèle de lancement et de pilotage des communautés de connaissance, notre modèle est le fruit d'un délicat équilibrage des forces d'exploration et d'exploitation requises à l'innovation. La dimension pragmatique de notre modèle est intentionnelle, compte tenu des connaissances théoriques sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour le développer. Fondée sur une littérature assez étoffée au niveau des processus d'innovation et des communautés, l'écart que nous avons constaté par rapport à notre problématique nous a orienté plutôt vers l'élaboration d'un cadre de référence optimal permettant la construction de recommandations adaptées au contexte particulier.

Dans ce cadre, notre modèle nous apparaît adéquat pour élucider notre question de recherche à la lecture de notre étude de cas. En considérant le pilotage de l'innovation dans sa globalité, il nous permettra de recueillir les données requises pour mettre en lumière le(s) processus organisationnel(s) de même que le rôle et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers hétérogènes venant en support au pilotage de l'innovation transversale. Le chapitre suivant sera l'occasion de statuer sur la stratégie de recherche sélectionnée pour amasser et traiter les données empiriques.

4. METHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche consiste à mieux saisir les mécanismes favorisant le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante, que ce soit à l'aide d'un processus formalisé, de communautés de connaissance, ou d'une forme hybride. D'un point de vue théorique, nous espérons enrichir la littérature de l'innovation en comblant des lacunes au niveau du pilotage multi-métiers. D'un point de vue pragmatique, nous souhaitons dégager de cette analyse des recommandations pratiques afin d'outiller les gestionnaires de l'innovation aux prises avec cette problématique. Ainsi, nous nous appuyons sur le modèle théorique développé au chapitre 3 pour cueillir les données pertinentes.

4.1 Stratégie de recherche

Ce quatrième chapitre va nous permettre de prendre position en tant que chercheur en justifiant les moyens mis en place pour collecter et analyser les données empiriques. Ainsi, l'approche méthodologique et la stratégie sélectionnées en fonction de notre objet d'étude seront détaillées ci-dessous. S'ensuivra d'une description de la méthode de collecte des données et du traitement en découlant. Le chapitre se termina par un survol des limites de notre méthodologie et quelques notes sur l'éthique du chercheur.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous jugeons conséquent de faire un rappel de la question de recherche qui nous orientera pour la suite : Comment améliorer le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante ?

4.1.1 Approche méthodologique qualitative

À la lumière de notre question de recherche visant à mieux comprendre les rouages d'un évènement plutôt que d'en mesurer l'impact, nous estimons qu'une démarche qualitative est plus appropriée. Comme tout projet de recherche en sciences sociales, ce mémoire s'inscrit dans un paradigme épistémologique orientant l'élaboration et la justification des connaissances. Sans entrer dans trop de détails, nous nous situons dans la grande famille épistémologique du constructivisme. C'est-à-dire que notre objet d'étude est un phénomène social contemporain ne pouvant être analysé indépendamment du chercheur et où « les résultats de la recherche sont une

création de la démarche suivie représentant l'expérience d'êtres humains qui entretiennent des rapports sociaux entre eux » (Noël, 2011 : 66).

Les méthodes qualitatives sont toutes désignées pour permettre la construction de connaissances nouvelles en s'appuyant sur une situation spécifique dans une organisation. Les données qu'elles sollicitent possèdent une profondeur offrant une plus grande latitude d'interprétation de notre modèle somme toute exploratoire. Inversement, les méthodes quantitatives rendent plus difficilement compte de la complexité des processus managériaux et des dynamiques impliquées dans la formation et l'évolution des collectifs en organisation, dont notre recherche fait l'objet. Pareillement, il est plus laborieux d'établir des relations entre les connaissances, l'apprentissage et l'idéation mobilisés dans un processus d'innovation à l'aide de données quantitatives puisque nous cherchons à mesurer du capital intangible.

La collecte de données choisie nous permettra d'amasser des informations détaillées quant aux motivations et perceptions des acteurs du processus d'innovation. Riches de sens, les données non-quantifiables nous mèneront à esquisser un portrait global des mécanismes de l'innovation dans l'entreprise à l'étude, comprenant la culture organisationnelle et les stratégies en jeu. Au final, nous pourrons apprécier le cas dans toute sa complexité, de sorte à en dégager des éléments de réponse et des pistes de recommandations pratiques. À cette étape, nous ne comptons pas généraliser nos conclusions en raison de la forte dépendance de notre cas à son contexte organisationnel.

4.1.2 L'étude de cas

Le domaine de la recherche qualitative se caractérise par plusieurs stratégies de recherche, dont chacune présente des forces et des faiblesses. Ceci dit, le choix doit se faire en fonction de la pertinence jugée pour la question de recherche.

L'étude de cas, souvent associée à tort à une cueillette de données qualitatives, est une méthode de recherche intégrale s'adaptant autant aux données qualitatives que quantitatives. Composée d'un design de recherche, de différentes techniques de collecte de données et d'approches pour en faire l'analyse, l'étude de cas est déterminée en fonction de trois conditions *sine qua non*, à

savoir a) le type de question de recherche, b) le niveau de contrôle souhaité par le chercheur, et c) le caractère contemporain ou non des événements à l'étude.

Selon Yin (2003), l'étude de cas est à prioriser lorsque la question de recherche est de nature exploratoire, ce qui se manifeste souvent par des interrogations de type « comment » et « pourquoi ». *A priori*, notre question de recherche rempli ce critère, compte tenu qu'elle vise à élucider de quelles manières les processus et le capital humain favorisent le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante.

L'étude de cas trouve sa pertinence lorsque le chercheur a peu, voire aucun contrôle sur les événements sous observation. Or, la portion terrain de notre recherche s'est réalisée dans une entreprise multinationale d'origine française, ce qui a grandement limité notre degré de contrôle sur la cueillette des données. D'autant plus, nous n'avions aucune marge de manœuvre dans les décisions managériales ou activités quotidiennes ; nous rendions plutôt compte de la réalité telle quelle. Conséquemment, nous avons dû exclure toute intention de tester nos outils de recherche au préalable.

La dimension temporelle de l'étude impacte également le choix de la stratégie. L'étude de cas est particulièrement adaptée pour explorer des événements s'inscrivant dans l'actualité. Les approches historiographiques ou celles s'appuyant sur des archives ne nous seraient d'aucune utilité ici puisque notre sujet est ancré dans la réalité. La gestion de l'innovation et des connaissances connaissent une incroyable explosion dans la littérature académique depuis les années 1990 (Cohendet et *al.*, 2004) en raison des conditions économiques incertaines et du contexte d'affaires mouvant. Dans ce cadre, nous jugeons notre problématique pertinente en ce qu'elle vise à contribuer à ce champ littéraire en s'appuyant sur des modèles conceptuels définis au cours de la dernière décennie (Saint-Onge et Wallace, 2003 ; Cohendet et Simon, 2007).

L'étude de cas est particulièrement adaptée aux situations où la question de recherche requiert une description exhaustive et en profondeur des phénomènes sociaux par l'entremise d'une diversité de sources d'information (Patton 2002, Yin, 2003) incluant, mais ne se limitant pas uniquement aux documents, aux artefacts, aux entrevues et à l'observation. « A case study

inquiry […] relies on multiples sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, as another result, benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis » (Yin, 2003 : 17). Conséquemment, nous définirons ci-dessous les trois sources de données utilisées dans le cadre de cette recherche.

Eisenhardt (1989) soulève que l'étude de cas peut remplir trois objectifs : permettre la description d'un cas, tester une théorie ou encore faire émerger une théorie originale. En raison de la nature singulière et fortement contextuelle de notre objet d'étude, nous estimons nous trouver à mi-chemin entre la validation et la construction de la théorie. Notre cadre conceptuel étant le fruit d'une combinaison entre deux modèles théoriques, il sera employé pour la première fois dans cette recherche et permettra de tester les éléments théoriques mobilisés. En parallèle, nous espérons pouvoir identifier les caractéristiques d'une communauté de connaissance pilotée facilitant l'innovation transversale. Comme cette typologie n'est pas encore définie dans la littérature, le recours à une étude de cas nous semble cohérent avec la dimension exploratoire de notre recherche. Pour ainsi dire, notre démarche hybride vise autant à valider des théories antérieures à la lumière d'un contexte organisationnel novateur qu'à contribuer de nouvelles idées.

Cette méthode de recherche s'emploi autant en présence d'un seul ou de plusieurs cas. En fonction de la problématique et de notre choix de terrain, notre analyse se basera sur la richesse d'un cas unique.

4.1.3 L'étude de cas unique

Sachant que « the case is in effect your unit of analysis » (Miles et Huberman, 1994 : 25), il faut d'abord identifier le périmètre d'analyse en fonction de la question de recherche pour déterminer l'unité d'analyse. Le pilotage de l'innovation transversale est le point central de notre problématique. Nous avons démontré, grâce à la revue de littérature, que ce pilotage englobe à la fois les processus, les mécanismes de gouvernance et le capital humain. Il est donc cohérent, dans l'objectif d'analyser les relations possibles, que notre unité d'analyse fasse l'amalgame des différents éléments de l'innovation organisationnelle. La nature de notre unité d'analyse nous permet de considérer notre sujet comme un tout homogène, ce qui est conséquent avec l'étude de cas unique (Yin, 2003).

Notre choix à prioriser un cas plutôt qu'une comparaison multiple s'explique du fait que « l'analyse de cas unique dans sa globalité est la mieux à même de permettre l'émergence d'un modèle original, […] est à privilégier lorsque l'objet d'étude est sujet à une recherche longitudinale ou s'il est considéré comme illustratif, représentatif, critique ou extrême d'une situation donnée » (Noël, 2011 : 169). Notre question de recherche met le doigt sur une problématique propre à une entreprise dont la situation est grandement influencée par le contexte, la culture organisationnelle et l'orientation de la direction. Ces modalités font qu'il est difficile de transposer le cas tel quel dans une autre entreprise, en faisant un objet d'étude exceptionnel. De surcroît, le terrain s'est réalisé dans un cadre temporel particulier qui nous serait impossible de reproduire sous d'autres conditions.

De par la singularité du cas, le choix de la méthode s'est également fait sur la base de la profondeur qu'il permet. En nous consacrant à un seul objet, nous avons l'opportunité d'en faire une analyse plus complète tout en respectant les contraintes de temps en jeu.

Les difficultés associées à l'étude de cas unique relèvent de l'accès aux données du terrain, le souci étant de pouvoir collecter suffisamment d'informations pour supporter ses conclusions. Pour notre part, la collecte de données s'est avérée être l'un des points forts, renforçant notre décision d'employer une étude de cas unique comme méthode de recherche.

4.2 Collecte de données

4.2.1 Choix du terrain

Comme l'étude de cas unique repose sur un seul sujet, le choix de celui-ci est d'autant plus critique. Toutefois, nous devons reconnaître que dans notre cas la sélection a été le fruit d'un parfait hasard tombé à un moment opportun. Notre intérêt pour la gestion de l'innovation s'est développé au cours de notre formation à HEC Montréal. D'entrée de jeu, les séminaires de recherche du pôle MosaiC ont attiré notre attention, au point de nous inscrire expressément aux cours des professeurs Patrick Cohendet et Laurent Simon pour les sessions Automne/Hiver 2012-2013. Ayant témoigné nos intérêts de recherche à ceux-ci, une collaboration initiale a été

entamée dès octobre 2012 autour des enjeux des communautés de connaissance et de la collaboration transversale interne dans une entreprise innovante québécoise. Cette expérience a été l'occasion d'entamer des réflexions pertinentes sur ces sujets. À l'aube de la cinquième édition de l'École d'été en management de la création dans la société de l'innovation, notre directeur de mémoire Laurent Simon nous a proposé de réaliser un stage de quatre mois dans une multinationale française de renom située à Paris. Fervente passionnée de luxe, il n'en aura pas fallu plus pour saisir l'opportunité sur le vif. Ainsi, une expérience terrain s'étalant de septembre à décembre 2013 nous a permis de cumuler amplement de matériel qualitatif grâce à plusieurs méthodes de collecte. S'intégrant dans l'entreprise en tant que stagiaire, notre expérience nous a donné un aperçu bref, mais révélateur du quotidien d'un chercheur ethnographique. C'est-à-dire qu'en prenant part aux activités journalières de l'entreprise au même titre qu'un employé, nous avons eu un accès privilégié à l'objet d'étude dans son quotidien. Précisons que notre statut d'étudiante de maîtrise en gestion à HEC Montréal était communiqué à qui voulait le savoir, évitant ainsi tout malentendu sur la nature de notre travail.

Le choix de l'entreprise s'est avéré révélateur pour notre problématique. Une multinationale à la structure matricielle, et intégrée verticalement de surcroît, a une prédisposition naturelle au travail en silos. Le cadre était idéal pour l'étude de notre sujet puisque les conditions favorisant le travail mono-métier freinant l'innovation transversale étaient déjà en place et intégrées dans la culture organisationnelle. Qui plus est, l'industrie du luxe offre un contexte particulier où la majeure partie des activités d'idéation et de création est prise en charge par la direction artistique, limitant l'incubation des idées à un département. Cette dimension sera discutée plus amplement au chapitre suivant.

Comme nous étions accueillie dans l'entreprise sous analyse pour une période relativement étendue, nous avons pratiqué l'observation directe participante, en plus de réaliser des entretiens ouverts semi-structurés. Une compilation de documents de données secondaires a enrichie et complété la cueillette. Sur une échelle classant les diverses approches de recherche qualitative en sciences sociales selon le degré d'indépendance du chercheur à son objet d'étude (voir Annexe A), nos sources de données se trouvent en plein centre où les données primaires recueillies sont de nature plus ou moins indépendante (Noël, 2011).

La triangulation des données, c'est-à-dire employer diverses sources de données pour voir s'il y a convergence ou divergence dans les faits (Noël, 2011), sert d'abord à établir la valeur de ceux-ci. De plus, le choix de combiner différentes méthodes vise également à augmenter « the comprehensiveness of a study, and thus to provide qualitatively derived richness and achieve a more complete understanding of the phenomenon under study, thus it entails complementarity » (Jonsen et Jehn, 2009 : 126). Finalement, la multiplication des sources de données nous permet de comparer les éléments émergents de notre analyse, réduisant par le fait même le biais du chercheur associé à la construction de théorie par l'étude de cas unique (Eisenhardt, 1989).

Avant de détailler les sources de données, nous devons faire un point à teneur éthique. En raison de la forte concurrence et des savoirs traditionnels caractérisant l'industrie du luxe, nous sommes obligée, à la demande de l'entreprise en question, de taire son identité. Toute information permettant d'établir des liens à l'entreprise sous observation a également été soustraite de ce travail, incluant l'identité des personnes interrogées. Nous reviendrons plus en détails sur la nature de notre entente de confidentialité approuvée par le comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal ci-dessous.

4.2.2 Observation directe participante

L'observation directe participante se définie comme étant « a participant observation involving social interaction between the researcher and informants in the milieu of the latter, the idea being to allow the observer to study first-hand the day-to-day experience and behaviour of subjects in particular sitautions » (Waddington, 2004 : 154). Cette cueillette d'information se pratique sous quatre formes : le chercheur masqué (participant complet), le participant qui observe, l'observateur qui participe et celui qui ne participe pas (Noël, 2011). En temps que stagiaire de maîtrise, nous avons endossé le rôle de l'observateur participant pour une durée de quatre mois, où nos intentions de recherche étaient connues par nos collègues. En plus d'avoir des tâches concrètes liées à la gestion de l'innovation organisationnelle, nous avons eu la chance d'assister à plusieurs rencontres d'équipe et interdépartementales. Celles-ci offraient l'occasion d'observer les dynamiques de groupe et les points de discorde entre les différents métiers de l'entreprise, de

sorte à mieux saisir les éléments intangibles jouant sur l'organisation du travail. Quelques verbatim révélateurs ont été saisis au vif durant ces sessions de travail.

Les qualités que doivent posséder un bon observateur participant sont multiples. En plus d'être rigoureux dans son écoute pour éviter d'être biaisé ou piégé par des idées préconçues, il doit demeurer curieux et ouvert aux événements imprévus (Noël, 2011). À l'image d'un caméléon, il doit faire preuve d'adaptation face aux différentes personnalités et situations rencontrées, chacune étant une source renouvelée d'information brute. L'attitude et l'image que projette le chercheur jouent dans son intégration au sein de l'entreprise. Les personnes possédant l'autorité d'accepter ou non la présence du chercheur doivent être convaincues du bien-fondé de sa présence ; une image cohérente avec la culture d'entreprise est de rigueur. À ce niveau, notre maître de stage nous a préparé amplement en amont en nous donnant un aperçu de la culture, des coutumes et des formules de politesse à employer. Saluer les confrères le matin en arrivant peut sembler banal dans l'ensemble, mais l'omettre aurait joué en notre défaveur.

Certains outils simples peuvent faciliter la collecte de données, à commencer par un journal de bord. Dès le jour un, nous avons recueilli des impressions, des interrogations et des faits de manière quotidienne dans un document Word prévu à cet effet. Au fil des jours, et en discutant régulièrement avec notre directeur de mémoire par courriel et téléphone, une meilleure compréhension du terrain s'est développée. Dans les dernières semaines, la prise de note a diminué pour laisser place à la compilation du matériel. Au final, c'est un document d'une quinzaine de pages qui alimentera l'analyse du cas.

Ceci dit, la proximité peut apporter des difficultés d'intégration et de maîtrise du langage professionnel propre à l'entreprise. Dans notre cas, la difficulté a été amplifiée par la distance culturelle. Non seulement devions-nous nous appliquer à saisir les subtilités de la culture organisationnelle, qui en soit peut demander quelques semaines d'adaptation, mais nous devions également nous familiariser avec des manières de faire spécifiques à la gestion française. Certains pourraient se questionner sur le bien fondé d'avoir choisi l'observation directe participante alors que nous n'avions qu'un temps limité pour devenir confortable dans un nouvel environnement. Étant donné que notre question de recherche identifie une problématique interne

à l'entreprise, nous jugions que le meilleur moyen d'en saisir l'ampleur était d'en faire personnellement l'expérience. En plus d'être riche en contenu, la méthode s'est avérée être tout un exercice d'apprentissage personnel et professionnel.

4.2.3 Entretiens ouverts et semi-structurés

Les enquêtes par entretien sont particulièrement bien adaptées aux études plus exploratoires ou cherchant à articuler de nouvelles théories. Les chercheurs en gestion internationale Daniels et Cannice (2005) précisent que cette démarche est appropriée dans les situations où la population de participants éligibles aux entretiens est limitée, comme nous pouvons en témoigner. Les entretiens de type ouvert et semi-structuré permettent de trouver un juste équilibre entre rigueur du chercheur et flexibilité du répondant. Tout en gardant en tête les problèmes à l'étude, l'enquêteur peut reformuler les questions et proposer des choix de réponse, sans pour autant utiliser des idées ou des concepts préétablis, donnant ainsi aux interviewés une marge de manœuvre pour exprimer leurs pensées librement (Noël, 2011). Or, ce qui nous a convaincue à employer cette forme de collecte d'information, c'est sa dimension empathique et humaine. Comme l'un des piliers de notre recherche tente de comprendre comment les relations humaines peuvent influencer le pilotage de l'innovation transversale, il est important d'aller au-delà des éléments factuels et d'accéder aux motivations politiques et affectives des individus concernés. Sachant qu'un entretien semi-structuré est « an interview whose purpose is to gather descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomenon » (Kvale, 1983 : 174), nous jugeons que cette forme d'interrogation cadre mieux avec nos intentions de recherche.

Ainsi, guidée par notre question de recherche, nous avons d'abord identifié les concepts clés à explorer. En deuxième étape, nous avons conçu une grille d'entretiens intégrant tous les points d'interrogation nécessaires à une interprétation convaincante des données. Ce guide a été préparé avant l'arrivée sur le terrain, afin d'obtenir l'approbation du comité d'éthique à la recherche. Toutefois, son contenu a été légèrement adapté une fois baigné dans l'environnement d'étude pour mieux refléter les différences culturelles, une pratique courante dans le cas d'études de gestion internationale impliquant des témoignages provenant d'intervenants de diverses nationalités (Marschan-Piekkari et Ries, 2005). Il nous aurait été impossible de saisir les

subtilités de la culture française et même de la culture organisationnelle avant d'en vivre l'expérience.

Le choix de l'échantillon s'est fait conjointement avec le maître de stage. Nous voulions évaluer l'intérêt du déploiement d'une communauté d'innovation opérant de manière transversale auprès des acteurs clé du processus d'innovation. Ainsi, les douze membres pressentis pour participer au projet ont été identifiés pour former l'échantillon, incluant notre maître de stage. Parmi ces interviewés potentiels, nous trouvions au moins un représentant de chaque métier collaborant à l'innovation organisationnelle, rendant notre échantillon aussi représentatif que possible de la population totale. Onze des douze membres identifiés ont accepté de répondre à notre questionnaire, nous fournissant une quantité considérable d'information à traiter. Concrètement, nous avons reçu les témoignages de trois créateurs, de trois cadres du département de marketing, de deux cadres du département de R&D, d'un cadre de la production industrielle, et finalement de deux cadres du département achats et packaging. C'est sous ces titres que nous les identifierons dans la présentation du cas, étant tenue de taire leur identité.

Les entretiens se sont déroulés d'octobre à décembre 2013, période pendant laquelle le traitement des données a été entamé. En cours de route, les difficultés rencontrées sont bien connues des enquêteurs en recherche qualitative. Certains répondants, soit par timidité ou déformation professionnelle, ont été peu éloquents dans la formulation de leurs réponses, n'apportant que peu d'approfondissement aux thématiques à explorer. C'est un des risques à prendre en optant pour un questionnaire ouvert.

Certaines précautions ont été prises pour éviter, dans la mesure du possible, d'être influencée par les biais naturels de l'enquêteur. La formulation de préjugés durant les échanges avec le sujet ou au moment de l'analyse des données peut être atténuée par certaines techniques d'enquête recommandées. À l'instar de l'observation directe, nous avons garni un carnet de notes au fur et à mesure que les entretiens étaient réalisés afin de retenir nos intuitions initiales, réflexions et pistes à creuser davantage. Cet outil sera utile à l'étape de l'analyse. Il nous permettra de comparer les données et les premières impressions, ce qui facilitera la rédaction d'interprétations fidèles.

4.2.4 Données secondaires complémentaires

Pour compléter et étoffer notre collecte de données, nous avons analysé quelques documents de sources secondaires, c'est-à-dire des documents dont la production n'avait pas pour finalité l'étude en cours. Cette méthode de cueillette de données a été entamée avant même d'arriver sur les lieux de l'entreprise afin d'avoir une « compréhension initiale la plus exhaustive possible des phénomènes, des problèmes ou des enjeux à explorer » (Noël, 2011 : 203). À l'aide de quelques documents d'ordre public, nous nous sommes principalement familiarisée avec les caractéristiques distinguant l'industrie du luxe. Qui plus est, des rapports d'analyse et des études de cas réalisées dans d'autres firmes prises avec des problématiques similaires nous ont permis de prendre connaissance des éléments à considérer d'entrée de jeu.

Une fois sur les lieux de l'entreprise, ce sont des données secondaires d'ordre privée qui ont été considérées : documents corporatifs, compte-rendu écrits, graphiques et organigrammes d'entreprise ont été mis à notre disposition. Leur consultation a joué un double rôle dans notre recherche : dans un premier temps, ils ont servi à nous familiariser avec le terrain ; dans un deuxième temps, ils ont contribué à notre compréhension des mécanismes managériaux pouvant impacter le processus d'innovation. De nature confidentielle, ces documents ne pourront pas être intégrés tel quel dans notre analyse du cas.

Ceci étant dit, comme nous avions recours à des sources de données secondaires en complément des deux premières méthodes de cueillette, nous n'avons pas fait une analyse exhaustive en quatre étapes de la matière comme le recommande la théorie sur l'analyse critique de documents publics. Les données compilées ont principalement servi à vérifier et faire converger les données primaires amassées. Ce choix s'aligne avec l'une des limites de l'analyse de données de sources secondaires. Compte tenu que le chercheur n'a ici aucun contrôle, les informations à disposition peuvent ne pas toujours correspondre aux critères recherchés. Ainsi, en les combinant avec des données primaires, celles-ci peuvent être manipulées pour mieux répondre aux besoins de la recherche.

4.3 Traitement et analyse des données

Dans un premier temps, notre traitement des données a consisté en la transcription à chaud des entretiens en verbatim. En vertu du comité d'éthique à la recherche, les sujets interrogés dans le cadre de cette recherche n'ont pas accepté que leur entretien soit enregistré à des fins d'analyse. Par conséquent, nous avons réalisé la transcription des échanges de manière systématique, une fois celles-ci terminées. La compilation des verbatim s'est faite au fur et à mesure qu'ils étaient transcrits de sorte à juger de la compréhension des sujets. De cette manière, des précisions ont pu être apportées en cours de route pour éliminer toute source d'incompréhension dans la grille d'entrevue.

En parallèle, nous avons développé une base de données afin de faciliter le tri rigoureux des informations brutes amassées. Un tableau de classement des données cueillies par chacune des méthodes de collecte a facilité l'identification de thèmes récurrents, avant de croiser les différentes sources de données. Le traitement des données d'entretiens a été le plus prenant, compte tenu la quantité d'information extraite. Par simplicité, nous avons d'abord ordonné les informations par question (voir Annexe B). Les réponses de chaque informateur ont été entrées dans un tableau Excel, au fur et à mesure que progressait la recherche sur le terrain, selon l'ordre du questionnaire. Étant lui-même structuré par thématique, une certaine classification était donc déjà entamée. De manière simultanée au classement des données, nous les avons associées aux dimensions pré-identifiées dans la revue de littérature (Ghauri, 2005), nous dirigeant ainsi vers de nouvelles pistes de recherche insoupçonnées. Cette lecture des données en construction nous a doté d'une meilleure compréhension des enjeux, nous permettant ainsi de distinguer les éléments sur lesquels se concentrer de ceux dépassant le spectre de notre recherche.

Une fois l'ensemble des entretiens complétés et dûment intégrés au tableau Excel, une première vague de codage a permis de déterminer quels concepts revenaient le plus souvent grâce à un système de couleur. Ensuite, une grille avec les thèmes ainsi que les répondants les ayant soulevés a été développée pour améliorer la compréhension. Cette démarche nous a permis de comptabiliser et d'ordonner les concepts revenant le plus souvent. En visualisant les résultats, il a été évident que les concepts pouvaient être rassemblés sous trois grands thèmes, à savoir la définition de l'innovation, les objectifs d'une communauté d'innovation pilotée et ses conditions

de succès. Nous avons réalisé trois tableaux pour représenter ces thématiques de manière visuelle et claire (voir Annexe C).

Comme deuxième étape, nous avons analysé les données issues d'une première lecture avec notre directeur de mémoire. La remise en contexte des données a permis d'orienter la modélisation du cadre conceptuel hybride présenté au chapitre précédent. Celles-ci y ont ensuite été intégrées. En utilisant un maximum de données empiriques, l'analyse des données nous a permis de faire ressortir les éléments du cas qui correspondaient à la théorie et ceux menant à la construction d'une réalité nouvelle. Une fois l'analyse finalisée, une synthèse écrite des données retenues a facilité l'élaboration des conclusions et du rapport de stage. Enrichis par la comparaison de nos résultats au modèle conceptuel, ces éléments ont menée à la formulation de pistes de recherche future, qui seront présentées au dernier chapitre de ce travail.

Les paramètres de qualité liés à la nature de nos données visent à réduire au maximum les erreurs de transformation pouvant émerger de leur manipulation. Selon Grawitz (2001a) la recherche doit d'abord atteindre un certain niveau de validité pour ensuite être évaluée sur le plan de la fidélité. La validité se décline sous trois formes : la validité de construit, logique ou de crédibilité, et finalement théorique ou externe. En premier lieu, la validité de construit, dans les études de cas, vise à vérifier si les point d'un questionnaire ou les sujets d'un entretien sont vraisemblable. Pour s'en assurer, le chercheur doit vérifier « s'il y a convergence des résultats lorsqu'il mesure le même trait par des procédures différentes » (Noël, 2011 : 137). Dans notre cas, le croissement entre les données recueillies par entretien et par observation directe participante va nous permettre de déterminer s'il y a bien similitude dans les éléments sous analyse. On parle de validité de crédibilité dans les recherches par études de cas lorsqu'on désire s'assurer que le terrain a été réalisé de manière transparente et significative. La crédibilité peut être garantie dans la mesure où l'interprétation des données reflète la pensée des informateurs. Une vérification auprès de ceux-ci permet d'atteindre cette forme de validité. La validité théorique renvoie à la généralisation des résultats. Dans le cas d'études qualitatives, la généralisation se fait davantage sur la théorie que les conclusions empiriques. « C'est en proposant une théorie clairement formulée que le chercheur pourra donner une portée générale à ses résultats », complète Noël (2011 : 139). Toutefois, Yin (2003) précise qu'il est décommandé

de transposer l'analyse d'un cas à un autre, en raison du caractère habituellement non représentatif des cas d'étude empirique. On parle alors plutôt de généralisation analytique lorsqu'on étend les résultats d'un cas à une théorie plus large. Cette forme de validation peut également être considérée comme de la triangulation quand le chercheur compare ses résultats avec ceux d'autres chercheurs travaillant des phénomènes similaires. Ce sera notre cas puisque nous réaliserons une certaine comparaison avec le cas de Cohendet et Simon (2007) étant donné que nous nous inspirons de leur cadre analytique. Finalement, la fidélité correspond à l'assurance qu'une recherche mènera à des résultats similaires si elle est réalisée de la même manière par un autre chercheur. C'est-à-dire, la fidélité cherche à minimiser les biais de la recherche en cours. Pour ce faire, le chercheur peut avoir recours à un carnet de bord détaillant les démarches suivies et les circonstances particulières.

L'analyse du cas, présenté au chapitre suivant, nous donnera l'opportunité de démontrer la transparence avec laquelle nous avons manipulé nos données, ajoutant à la fidélité de nos résultats et conclusions théoriques.

4.4 Limites de la méthode

Les forces de l'étude de cas peuvent se transformer en faiblesses si une attention particulière n'est accordée aux difficultés qu'elle peut engendrer. En les soulevant, nous espérons rester sensible à ces caractéristiques afin de les éviter autant que possible. Dans un premier temps, l'étude de cas unique peut mener à des conclusions étroites limitant leur généralisation à une population précise (Eisenhardt, 1989). En l'absence d'un échantillon représentatif et d'une forte interdépendance au contexte, les phénomènes à l'étude peuvent être, dans de nombreux cas, plus difficilement reproduits tel quel sous d'autres conditions. Il arrive même que dans certaines situations la seule conclusion du chercheur soit l'unicité du cas. Bien que ce soit une dimension propre aux recherches qualitatives de type inductif, dans un univers académique dominé par la posture positiviste, cette mise en garde est trop souvent employée, à tort. En recherche qualitative, la validité n'est pas une commodité que l'on peut acheter. « Rather, validity is like integrity, character, and quality, to be assessed relative to purposes and circumstances » (Brinberg et McGrath, 1985 : 13).

En contrepartie, il est vrai que le volume de données caractérisant l'étude de cas peut mener au développement de théories très, voire trop complexes. Celles-ci sont riches en information certes, mais le surplus de détails rend la compréhension laborieuse, ce que Pettigrew (1988) décrit comme « death by data asphyxiation ». Par souci de concision, les chercheurs pourront être tentés d'isoler certaines données, créant un abîme entre l'analyse et les conclusions : résultat, l'absence d'une suite logique dans la réflexion de l'auteur déroutera le lecteur.

Pareillement, le rapport du chercheur à l'objet d'étude impacte toute sa démarche, du choix de la stratégie de recherche, à l'analyse des données et aux conclusions en découlant. Une fois la recherche entamée, il est impossible pour le chercheur de prendre du recul pour témoigner de la situation de manière indépendante et objective. Par conséquent, la subjectivité humaine fait en sorte que différents états des lieux d'une même situation existent, excluant la possibilité d'établir une vérité ou une réalité absolue, tel que pratiqué dans le courant positiviste (Maxwell, 1992).

La subjectivité dans l'analyse et l'interprétation des données n'est pas mauvaise en soi, même qu'elle est inévitable puisque la collecte de données est le résultat de rencontres intersubjectives entre sujets humains filtrées à la lumière du bagage antérieur du chercheur. La difficulté est d'éviter les biais cognitifs qui pourraient fausser le traitement des données. Des déformations de la réalité par des biais égocentriques, des impressions, des effets de halo ou de contrastes, ou même des préjugés et des stéréotypes peuvent se glisser dans l'interprétation des données. Pour repérer d'éventuels erreurs de jugement, une révision des résultats par une tierce-personne indépendante est souhaitable.

Pour palier aux limites de la recherche qualitative d'abord, et de l'étude de cas unique ensuite, il est important que le chercheur fasse preuve de rigueur, d'éthique et d'une transparence complète dans les démarches suivies. Ainsi, le lecteur sera plus enclin à reconnaître la pertinence conceptuelle et pratique de la recherche. Ayant démontré notre rigueur et transparence dans les paragraphes précédents, procédons à expliciter notre souci d'éthique à la recherche de suite.

4.5 Enjeux d'éthique

Nous avons brièvement mentionné plus haut que la collecte de données de ce travail de recherche a nécessité l'obtention d'un certificat remis par le Comité d'éthique à la recherche (CER) de HEC Montréal. À l'instar de toute recherche impliquant des sujets humains dans les institutions canadiennes, nous nous sommes soumise aux exigences de la pratique. Toutefois, en raison de la position de l'entreprise à l'étude dans son industrie, cette dernière a fait la demande particulière de conserver l'anonymat complet, imposant la même protection aux acteurs interrogés. Par conséquent, nous ferons désormais référence à l'entreprise à l'étude par le pseudonyme entreprise A. Des ententes de confidentialités ont également été signées par tous les employés sollicités. Ni leur nom ni leur fonction dans l'entreprise ne seront mentionnés dans la présentation et l'analyse du cas. Ce n'est pas tant que les questions posées peuvent atteindre l'intégrité des répondants ; il s'agit plutôt d'une volonté de la direction d'éliminer toute possibilité d'identification, dans une mesure raisonnable. Ceci dit, le respect de la confidentialité des enquêtés a guidé notre conception du questionnaire d'enquête : nous avons fait preuve de vigilance à cet égard dans la formulation des questions.

Compte tenu que la diversité des acteurs dans le processus d'innovation est un point central de notre problématique, nous pouvons mentionner le métier d'appartenance des interviewés, sans toutefois y associer leur palier hiérarchique. Nous distinguerons donc les sources de nos verbatim d'entretiens par la formule « cadre + département ». Ainsi, nous ferrons intervenir un cadre en marketing ou encore un cadre de la R&D dans notre présentation du cas. Au bout du compte, ce qui avait été source d'inquiétude au départ, notamment la crainte de réaliser une recherche moins valeureuse aux yeux de la communauté scientifique, s'est avéré être un atout. Dès que les répondants étaient mis en confiance quant à l'anonymat de leurs propos, ils devenaient soudainement plus détendus et bavards.

4.6 Conclusion

Cette section nous a permis d'établir, en fonction de notre question initiale, une stratégie de recherche qualitative employant la méthode de l'étude de cas unique. Concrètement, nous aurons recours à trois méthode de collectes de données sur le terrain, à savoir l'observation directe participante sur le lieu du stage, des entretiens semi-structurés ouverts avec les membres

identifiés pour faire partie d'une communauté de connaissances pilotée, et la compilation de données secondaires de nature publique et privée. En pratiquant la triangulation des données, nous nous assurons d'une plus forte correspondance de l'information récoltée. Certaines limites s'appliquent à notre méthode, mais nous sommes convaincue que la rigueur, la transparence et l'éthique dont nous faisons preuve nous permettra de mener une analyse et une interprétation des données de manière aussi fidèles que possible. Nous avons jugé pertinent de modéliser notre stratégie de recherche à l'aide d'un schéma digeste (voir figure 15) inspiré du modèle de synthèse de Maxwells (1992). Partant de la question de recherche, nous avons souligné nos deux sous-questions en tant qu'objectifs de recherche, ajouté les éléments clé de notre modèle analytique, synthétisé notre méthode de recherche et soulevé les trois sources de données nous permettant d'assurer la validité de notre matière d'analyse.

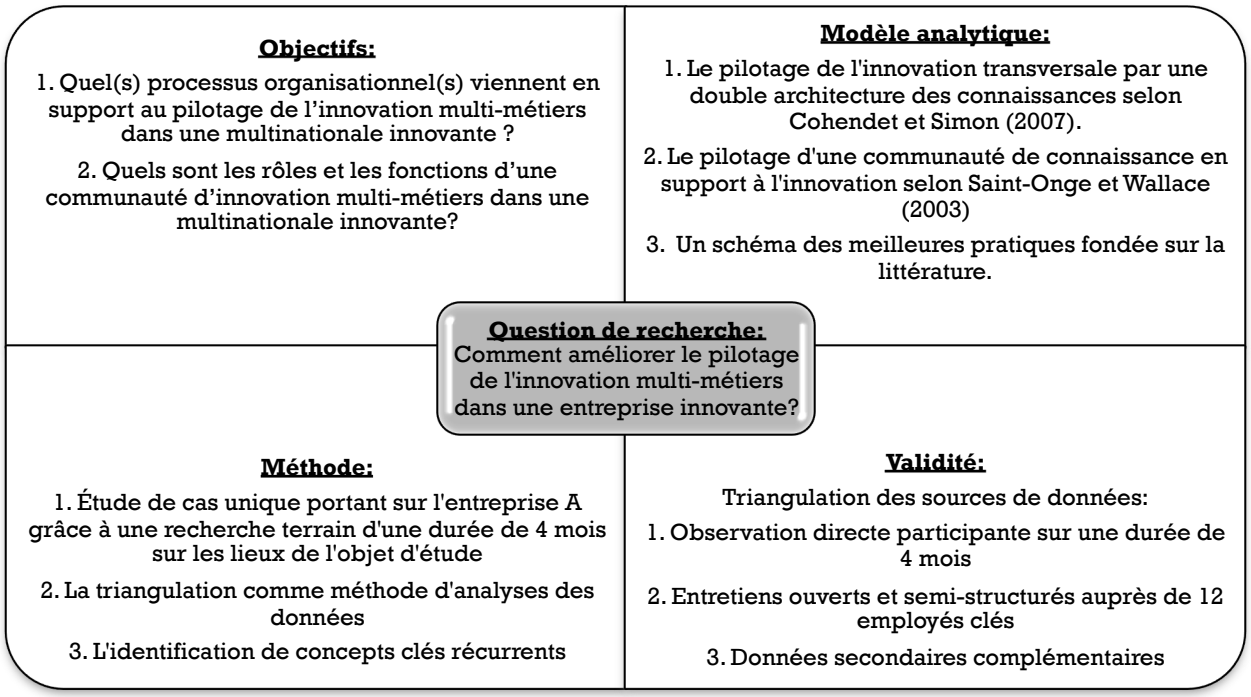
Objectifs:
1. Quel(s) processus organisationnel(s) viennent en support au pilotage de l'innovation multi-métiers dans une multinationale innovante ?
2. Quels sont les rôles et les fonctions d'une communauté d'innovation multi-métiers dans une multinationale innovante?
Modèle analytique:
1. Le pilotage de l'innovation transversale par une double architecture des connaissances selon Cohendet et Simon (2007).
2. Le pilotage d'une communauté de connaissance en support à l'innovation selon Saint-Onge et Wallace (2003)
3. Un schéma des meilleures pratiques fondée sur la littérature.
Question de recherche:
Comment améliorer le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante?
Méthode:
1. Étude de cas unique portant sur l'entreprise A grâce à une recherche terrain d'une durée de 4 mois sur les lieux de l'objet d'étude
2. La triangulation comme méthode d'analyses des données
3. L'identification de concepts clés récurrents
Validité:
Triangulation des sources de données:
1. Observation directe participante sur une durée de 4 mois
2. Entretiens ouverts et semi-structurés auprès de 12 employés clés
3. Données secondaires complémentaires

FIGURE 15 : Schéma de notre stratégie de recherche

Le prochain chapitre sera l'occasion d'assembler et de présenter l'information amassée dans une étude de cas. Débutant par une note sur l'industrie du luxe comme mise en contexte, nous détaillerons ensuite les différents éléments entrant en ligne de compte dans le pilotage de l'innovation transversale dans l'entreprise A. Suivant la structure développée dans notre cadre

conceptuel, nous commencerons par exposer le processus d'innovation employé, poursuivrons avec la structure de la gouvernance et terminerons en détaillant les moyens déployés pour mettre en place une communauté d'innovation pilotée. Par souci d'anonymat, nous ne pourrons détailler en profondeur l'entreprise A, mais pourrons donner quelques informations de base afin de mieux appréhender son contexte organisationnel.

5. PRÉSENTATION DU CAS

5.1 Une note sur l'industrie du luxe

Le luxe ne peut se réduire à une définition universelle. Caractérisé d'une forte dimension esthétique, le luxe se voit attribuer de nombreuses interprétations en fonction des conceptions de la beauté de par les régions et les cultures du monde. Qui plus est, le luxe évolue au fil du temps ; un simple savon considéré objet d'opulence au Moyen-Âge n'est guère plus qu'une commodité à l'ère contemporaine.

Depuis le début du 20e siècle, l'industrie du luxe se positionne de manière quelque peu paradoxale ; elle cherche à préserver sa rareté tout en maintenant, voire augmentant son rythme de croissance vers une plus grande démocratisation (Kapferer et Bastien, 2012). Bien qu'elles ciblent un segment de marché hyper riche ou « über-premium » (Tungate, 2009) s'opposant à la consommation de masse, les marques haut de gamme opèrent dans une logique de volume de production et de distribution. L'élaboration de stratégies de création, de communication et de distribution innovantes permet d'atténuer ce contresens (Chevalier et Mazzalovo, 2012). Ceci dit, le nouveau positionnement de l'industrie contribue au galvaudage du terme, qui se voit désormais utiliser à toutes les sauces par qui veut se distinguer pour conquérir le cœur des consommateurs friands d'exclusivité. L'identification des caractéristiques de la niche premium s'impose alors. Historiquement, cette catégorie de produit est l'apanage d'une élite qui y a recours pour afficher son statut social supérieur. La qualité perçue et le prix élevé associé sont des éléments contribuant au positionnement du produit. Une expérience émotionnelle unique doit accompagner la consommation d'un bien luxueux, et les attentes du consommateur ne font que croître. En dernier lieu, la marque doit jouir d'une solide réputation d'authenticité et d'exclusivité. Comme ces éléments sont subjectifs de nature, la notion du luxe varie d'un consommateur à un autre, laissant place à des opportunités d'hyper segmentation du marché.

5.1.1 Les caractéristiques de l'industrie du luxe

L'industrie du luxe se démarque par quatre facteurs clés : la taille de la compagnie, les éléments financiers, le rapport au temps et finalement le créateur.

De manière générale, les compagnies de luxe sont de taille petite à moyenne. Ce qui est toutefois surprenant, c'est leur capacité à marquer la mémoire collective malgré leur dimension réduite. À titre d'exemple, la maison de couture Dior affichait, en 2011, des ventes annuelles de près d'un milliard d'euros, alors que le groupe Peugeot annonçait 56 milliards d'euros. Par contre, Peugeot fait 70 fois la taille de la division mode de Dior (Chevalier et Mazzalovo, 2012). La taille de ces compagnies impacte également sur le nombre d'employés à charge. Un pourcentage élevé de la main d'œuvre est consacré à la vente en boutique, où le contact avec le client est d'une importance capitale (Lent et *al.*, 2009). Il est également fréquent de voir une grande partie de la production effectuée en sous-traitance grâce à des partenariats solides.

En ce qui a trait aux impératifs financiers, l'industrie du luxe contredit tout ce qu'on connaît du monde des affaires. En analysant de près les données financières des compagnies évoluant dans ce secteur, il n'est pas étonnant de constater qu'une bonne quantité d'entres elles ne sont pas profitables, et ce depuis quelques années. Ce qui semble être illogique pour qui a étudié en commerce s'explique par deux raisons. En premier lieu, la valeur de la marque est telle qu'elle demeure attirante aux yeux des consommateurs nonobstant sa santé financière. Cette notoriété, souvent planétaire, facilite la déclinaison de la marque en un écosystème de produits *lifestyle* hautement profitable. En deuxième lieu, ces marques, lorsqu'elles sont rentables, le sont par des marges importantes. Elles peuvent donc être autosuffisantes un certain nombre d'années avant de déclarer faillite. L'industrie du luxe est grandement lucrative pour ceux qui ont du succès ; l'inverse est tout aussi vrai pour les compagnies qui n'arrivent pas à tirer leur épingle du jeu (Chevalier et Mazzalovo, 2012).

Au contraire de la majorité des secteurs de produits de consommation, l'industrie du luxe cherche rarement à réduire son cycle de mise en marché. Le lancement d'un produit de la plus haute qualité nécessite un temps de production beaucoup plus long que la norme, impliquant souvent de nombreux artisans dans le processus, et requière des investissements conséquents. Le temps est un gage de qualité et de savoir-faire estimé dans l'industrie du luxe : plusieurs marques s'inscrivent dans une longue tradition ancestrale à perpétuer. Pensons notamment à la maison Hennessy fondée en 1765 (Kapferer et Bastien, 2012). En contrepartie, les décisions stratégiques d'une marque de luxe ne se font pas sentir à court terme. À titre d'exemple, la nomination d'un

nouveau designer à la tête d'une maison de couture n'a d'effet que quelques saisons plus tard. Le rapport au temps qu'entretient l'industrie du luxe n'est pas naturel pour les entreprises financées par des fonds de capital-risque, ce qui justifie pourquoi, traditionnellement, celles-ci sont plutôt administrées par des familles, bien que ce soit de moins en moins le cas dans les dernières années.

Par dessus tout, la position centrale du créateur, grand manitou de la direction artistique, range l'industrie du luxe dans une classe à part entière. Bien que la créativité et l'innovation soient source de valeur concurrentielle dans plusieurs industries, ce l'est davantage dans le luxe où « the customers naturally expects a great deal of originality within what he perceives to be the aesthetic characteristics of the brand. He also expects the product to be recognizable and carry a part of the dream inherent in the brand » (Chevalier et Mazzalovo, 2012 : 189). Un paradoxe se pose également à cette étape du processus de développement de produit : malgré que les activités de création répondent à un besoin du marché ou une opportunité d'affaires, une fois le génie artistique à l'œuvre, celui-ci l'emporte sur toute considération commerciale. Cette particularité complexifie davantage la gestion de la classe créative.

5.1.2 Les secteurs et les acteurs de l'industrie du luxe

Initialement définie en France par le Comité Colbert en 1954, l'industrie du luxe se décline en plusieurs secteurs rassemblant des acteurs partageant une vision commune du design et de la créativité, du respect d'un savoir-faire artisanal authentique et d'une éthique professionnelle transmise au fil des ans (Kapferer et Bastien, 2012). On compte six principaux segments, à savoir la haute couture et le prêt-à-porter, les produits en cuir, la joaillerie et l'horlogerie, les parfums et les cosmétiques, les vins et les spiritueux, et finalement l'hôtellerie et l'hospitalité, incluant les moyens de transport haut de gamme tels que les croisières de luxe, les jets privés et l'accommodement en première classe.

L'industrie est caractérisée par quelques grands groupes dont les conglomérats LVMH, Richemont et Kering sont les plus connus, donnant l'impression qu'elle prend la forme d'un oligopole. Il n'en est toutefois pas le cas puisque nombre de joueurs indépendants demeurent

actifs et connaissent un succès à l'échelle mondiale. Hugo Boss et Rolex en sont des exemples. (Voir Annexe D).

5.1.3 L'industrie du parfum et de la beauté

Dans le cadre de cette recherche, notre étude de cas porte sur une entreprise de l'industrie du parfum et des cosmétiques de luxe. Sans dresser un portrait complet de ce secteur, nous jugeons intéressant de soulever quelques éléments clés le caractérisant. À prime abord, il s'agit du secteur le plus important du luxe, affichant des ventes annuelles estimées à plus de 37 milliards d'euros (en 2011). Conséquemment, c'est également le secteur comptant le plus d'employés, cumulant près de 30% de la main d'œuvre de l'industrie. Ces activités sont principalement centralisées vers trois métropoles : Paris, New York et Genève (Chevalier et Mazzalovo, 2012).

Toutefois, le parfum et la beauté n'ont pas toujours été en tête de file au sein de l'industrie. En ce qui à trait au parfum, il est demeuré un savoir-faire peu exploité jusqu'au tournant du 19^{e} siècle (Briot, 2011). L'intérêt croissant pour ces essences sophistiquées a permis le transfert d'une conception artisanale vers une production industrielle, inaugurant une nouvelle industrie dans la foulée. « The innovations generated or adopted by perfumers, whether they involved new extraction methods or the use of synthetic compounds, not only introduced new creative possibilities but also allowed wider margins on sales » (Briot, 2011 : 273). Le marché des cosmétiques est également relativement récent : une première vague d'acteurs a pénétré le secteur au tournant du 20^{e} siècle, et une seconde a suivi dans les années 50, dont Estée Lauder, Dior et Armani.

Le secteur est marqué par une forte attente des consommateurs, majoritairement féminins, puisque les produits renferment une valeur sociale élevée. Les stratégies marketing reflètent cette réalité et sont habituellement le fruit de plusieurs analyses de longue halène sur les tendances et les préférences des consommateurs.

À l'instar des autres secteurs de l'industrie, le parfum et les cosmétiques sont marqués par quelques grandes marques influentes détenues par une poignée de joueurs. À eux seuls, onze groupes accaparent plus de 50% du marché (Chevalier et Mazzalovo, 2012) (voir Annexe E).

5.2 Présentation de l'entreprise A

Sans dévoiler l'identité de l'entreprise A, certaines informations sur son positionnement au sein de l'industrie du parfum et de la beauté peuvent être précisées pour mieux saisir le contexte. Il s'agit d'une multinationale d'origine française figurant dans le segment supérieur de l'industrie. Au fil des ans, elle a acquis une solide présence à travers le monde et emploie aujourd'hui une main d'œuvre répartie sur plusieurs sites d'exploitation, administratifs ou de production, situés sur six continents. La structure matricielle par région et par division répond à des besoins de couverture du territoire et d'efficacité, mais accentue le cloisonnement de l'organisation du travail. De nombreux départements coordonnent l'ensemble des activités quotidiennes, qu'ils soient source de valeur concurrentielle ou fonction de soutien aux compétences clés.

Les cinq départements directement impliqués dans les réflexions portant sur le processus d'innovation nous intéressent particulièrement et seront ciblés tout au long de la présentation du cas : le département de création, la recherche et le développement (R&D), la production industrielle, les achats et le packaging, comprenant les ressources externes, et finalement le marketing par axe. Il est à noter que dorénavant, lorsque nous parlerons des axes de marketing, nous ferons référence aux trois divisions qui coexistent sous la bannière du département de marketing international, à savoir le marketing parfum, le marketing soin du corps et finalement, le marketing maquillage. Ainsi, un cadre veille à la stratégie particulière de chaque division qui est indépendante des autres. À l'instar des interactions entre les départements, la collaboration inter-division marketing est peu développée et le travail se fait principalement de manière mono-division. Nous y reviendrons en détail plus loin dans la présentation du cas.

Fruit d'un héritage ancré dans la culture organisationnelle, le rôle du créateur est fondamental à la préservation de l'image de la marque et aux activités de développement de nouveaux produits de l'entreprise. Son implication n'est pas accessoire ; le créateur a droit de regard sur tout élément qui incorpore la marque, du produit aux objets promotionnels, en passant par le logo et la sélection des effigies. Au-delà d'une fonction de direction du développement de produit, c'est une figure symbolique, presque divine, qu'incarne le créateur ; ses intuitions et sa vision de la direction artistique de la marque sont rarement questionnées. Sa valeur se situe dans l'intangible et le paradoxal ; son rôle est d'atteindre un fin équilibre entre renouvellement de la marque et

respect de la tradition. « Il doit préserver le côté précurseur de l'entreprise A et ne pas juste suivre ce que fait la concurrence », de dire un cadre de la R&D. Cela justifie pourquoi le créateur répond, historiquement, à des règles et des codes organisationnels différents des autres départements de l'entreprise, et ce sans équivoque. Avant de clarifier l'implication du créateur, et des autres métiers par le fait même, dans l'innovation, il nous faut d'abord établir les bases. En amont du processus formel de développement de nouveaux produits, une vision globale de l'innovation, bien qu'implicite, oriente les grands jalons stratégiques de l'entreprise A.

5.3 La vision de l'innovation dans l'entreprise A

L'entreprise A ne possède pas de définition institutionnalisée de l'innovation en tant que telle. Elle n'est pas écrite et communiquée à l'ensemble des parties prenantes à l'instar des valeurs et missions de la firme. Conséquemment, lorsque interrogés sur sa définition organisationnelle, les employés ne s'entendent pas dans le détail. Selon les départements, l'innovation répond à des impératifs d'affaires différents. En R&D, l'innovation est une fin en soi, un objectif d'affaires à livrer selon la vision de la création et les attentes du marketing. Tandis qu'en production industrielle, l'innovation est un moyen de prendre de l'avance sur la concurrence en introduisant au marché un produit novateur. Finalement en achats et packaging, l'innovation est comprise en terme technologique et méthodologique, où des méthodes de résolution de problème tel que TRIZ sont employées dans diverses circonstances. Chaque département possède ses manières de faire et une définition du concept qui lui correspond, à l'image d'un micro processus d'innovation. « En R&D, on a des processus qui existent, en fait, on a des fonctionnements et une dynamique qui existent propre à la R&D, et on essaie de se connecter avec les autres métiers », spécifie un cadre de ce département. Certains départements se sont donnés des axes d'innovation à suivre, auxquels se réfère l'équipe interne. Cohérents avec l'image de marque, ces axes ne correspondent tout de même pas à une vision globale de l'innovation. À ce sujet, quelques cadres interrogés déplorent le manque de synergie et de concertation entre les départements d'innovation. « Oui, on a des métiers identifiés qui cherchent à faire de l'innovation, mais chaque façon de chercher est propre à chaque métier, et on ne met en commun que le plus tard possible », de dire un cadre du département achats et packaging.

Ceci dit, malgré les différentes influences professionnelles, les acteurs impliqués dans le processus d'innovation convergent intuitivement vers une vision commune portée par quelques

règles ancrées dans les codes organisationnels, permettant d'orienter le choix des projets à développer. Tous[1] s'entendent pour dire qu'au sein de l'entreprise A, l'innovation n'est pas une obligation à tout prix, mais le reflet qu'une quête de pertinence et de sens pour la marque et la consommatrice finale. « On ne lancera pas un produit parce qu'il est innovant, mais parce qu'il fait du sens et c'est un plus s'il est innovant », précise un cadre du département achats et packaging. « Ici, ce n'est pas innover pour innover », ajoute un cadre en marketing. « Une des forces de l'entreprise A, c'est son image, c'est une clarté de message. Si une innovation va à l'encontre de ça, ça ne sera pas cohérent », conclut un cadre de la R&D. Conséquemment, l'innovation se trouve à être intégrée dans la marque pour assurer sa pérennité croit l'un des créateurs interrogés. « C'est un élément clé, si on n'a pas d'innovation, il n'y a plus d'entreprise A. L'innovation est un pilier de fond ici ». Même son de cloche chez d'autres cadres questionnés à ce sujet. Pour ainsi dire, l'innovation est au service de la marque et doit être utilisée comme levier à son rayonnement. Suivant ce principe, le processus d'innovation, décortiqué en une série d'étapes successives de l'idéation à la mise en marché, est structuré de sorte à permettre l'avancement de projets cohérents avec l'héritage de la marque.

5.4 Le pilotage de l'innovation dans l'entreprise A

Notre description du pilotage de l'innovation dans l'entreprise A est le fruit d'observations et d'informations collectées durant les entretiens. Toutefois, il faut préciser qu'il est présenté et discuté au mieux de notre compréhension à la fin de quatre mois de stage. Ainsi, certaines divergences peuvent se manifester entre notre analyse et la pratique. En raison de la complexité du processus, il aurait fallu une présence prolongée sur les lieux du stage pour maîtriser ses différents jalons dans le détail.

Dans l'entreprise A, le développement d'un nouveau produit suit, hormis quelques cas d'exception, la même démarche, que ce soit pour une gamme de rouges à lèvres originale ou une formule de fond de teint novatrice. Tel que mentionné plus haut, cinq départements sont directement impliqués dans le développement d'un produit, à savoir la création, la R&D, la production industrielle, les achats et le packaging, et finalement le marketing international comprenant les trois axes. En complément, une panoplie de métiers connexes joue un rôle de

[1] Les onze intervenants interrogés dans le cadre de notre cueillette de données.

soutien primordial à la commercialisation d'un nouveau produit, en amont comme en aval, tels que les relations publiques, le département légal, le contrôle de qualité, et les ressources humaines. Toutefois, leur *input* n'est pas central à l'innovation produit.

Le processus d'innovation, bien qu'il ne soit pas nommé ainsi par les employés, se déroule en quatre grandes étapes intercalées d'instances d'approbation suivant et encadrant le cheminement du concept vers un produit viable. D'une instance à l'autre, les gestionnaires impliqués sont appelés à changer, de même que les équipes opérationnelles voyant au développement du produit. Le processus débute par une démarche d'innovation où l'idée germe, s'enrichie et se transforme en concept. Celui-ci progresse vers l'étape de la stratégie où il est adapté pour le plan global d'innovation de l'entreprise. Il s'ensuit alors une phase de pré-développement où est testé et validé le prototype. Finalement, le processus se conclut par le développement et la production industrielle du produit avant la mise en marché. Cette section de la présentation du cas s'appuie principalement sur des documents de données secondaires et des éléments provenant de l'observation directe participante.

5.4.1 Étape 1 : la démarche innovation

Le processus de développement d'un nouveau produit démarre par une demande du département de marketing, que ce soit l'identification d'un besoin du marché ou d'une opportunité à saisir. Les créateurs peuvent également se faire force de proposition, mais celle-ci doit être alignée avec le marché sans quoi les instances décisionnelles donneront plus difficilement leur aval. Une fois le brief marketing fourni, la génération du concept débute. Cette étape est principalement prise en charge par la création, mais peut être nourrie par un groupe de travail innovation, comprenant quelques représentants métier. Ceci dit, il est rare de retrouver l'ensemble des métiers de l'entreprise, ou même seulement ceux responsable de l'innovation, en réflexion à une même table. Un comité de travail nommé « comité innovation »[2] a été mis sur pied en 2010 dans l'objectif de réunir un membre de chaque département clé impliqué dans le processus, mais au moment de notre exploration terrain, celui-ci était inactif. Nous reviendrons sur la nature de ses activités plus loin dans ce chapitre.

[2] Le nom du comité a été modifié par l'auteur pour éviter toute référence directe.

Lorsque le concept est suffisamment élaboré pour s'arrimer à un modèle d'affaires, il est présenté à un comité stratégique décisionnel qui se charge d'assurer l'adéquation du projet à la stratégie globale d'innovation de l'entreprise. Le comité, composé d'un membre de chaque métier impliqué dans le processus d'innovation, se charge de la maturation des grandes orientations dans un horizon supérieur à trois ans. Il s'en tient aux décisions et « n'intervient pas dans la dynamique du processus », précise un cadre du département de R&D[3]. À cette étape, nous ne sommes pas encore dans une logique de mise en marché, mais plutôt de respect de la vision d'innovation de la marque telle que présentée plus haut. Cette planification peut sembler longue pour qui travaille dans le développement de produit de consommation de masse, mais l'industrie du luxe bénéficie d'un rapport au temps lui permettant d'étaler sur plusieurs trimestres le développement d'un produit répondant à des standards de qualité supérieure.

Concrètement, le comité organise des petits groupes de travail *ad hoc* sous la supervision d'un membre dudit comité. Afin d'identifier les groupes et faciliter la compréhension de tous, en raison du nombre élevé de chantiers en parallèle, chaque groupe de travail porte un nom de référence, souvent associé à l'axe marketing qu'il représente. Cette dénomination contribue également au sentiment d'appartenance des membres au groupe temporaire. En plus de voir à la progression du projet par le groupe de travail, le rôle du chef de projet est d'encourager le partage et la validation des idées en incubation avec les autres membres du comité pour accroître leur fertilisation. Le chef n'est pas *de facto* chargé du pilotage, mais peut se trouver dans cette position à l'occasion. L'objectif du comité est principalement d'accroître la collaboration transversale entre les métiers d'innovation lors des réunions de travail. Le comité stratégique, dirigé par le président de l'entreprise et animé par le responsable du processus d'innovation (que nous préciserons plus loin), se rencontre de trois à quatre fois l'an, faisant de ses rencontres des étapes importantes de la progression des projets. Les membres des équipes de travail doivent composer avec les contraintes de temps imposées par le comité, en plus d'avoir à répondre aux attentes de leur cadre métier. Enfin, au fur et à mesure que le projet évolue, le chargé de projet, de concert avec le comité, détermine si celui-ci est prêt à passer à l'étape du pilotage opérationnel soutenu par des dispositifs prévus à cet effet.

[3] Par souci d'anonymat et de simplicité, tous les interviewés seront identifiés au masculin.

5.4.2 Étape 2 : La stratégie de mise en marché

Une fois le projet suffisamment défini par le groupe de travail *ad hoc* sous la direction du comité stratégique décisionnel, celui-ci passe aux mains d'un deuxième comité mandaté d'élaborer et partager la stratégie de l'axe. Contrairement à l'instance précédente, cette stratégie ne cible qu'une seule des trois divisions marketing. Dorénavant, les équipes parfum, maquillage et soin n'auront plus à se concerter, à moins d'être en présence d'une situation exceptionnelle. Toutefois, des représentants des autres départements impliqués dans le développement du produit demeurent présents. La raison d'être du comité est double : dans un premier temps, les acteurs concernés partagent la stratégie de campagne du projet ; dans un deuxième temps, le comité valide les éléments clés de la campagne comprenant la composition du produit, les objectifs de coûts, les quantité estimées, le prix du marché, etc. Une fois qu'une orientation claire du produit à développer est déterminée, le projet poursuit sa trajectoire de rétrécissement de l'entonnoir vers l'étape de pré-développement, moment où les inputs créatifs sont de plus en plus limités et le concept dans sa forme quasi-définitive.

5.4.3 Étape 3 : le pré-développement

La stratégie d'axe marketing validée, le projet suit son cours vers un troisième comité plus opérationnel cette fois-ci. Le comité projet se charge du pilotage de la construction des prototypes, de même que leur validation. Le groupe de travail *ad hoc* est dissout pour donner place à un groupe projet plus formel relevant du comité projet. Dans un premier temps, le travail de ce groupe se résume à l'élaboration d'une étude de faisabilité selon le plan détaillé du produit qu'il a réalisé en amont. Les résultats de l'étude sont ensuite formalisés dans un descriptif technique. Le groupe projet n'adopte pas la structure d'une équipe projet multi-métiers comme on peut en trouver dans les organisations par projet. Il pilote le travail entourant le prototypage, mais l'opérationnalisation se fait à l'intérieur de chaque département ; les tâches sont segmentées et réalisées de manière verticale avant d'être mises en commun. Le comité projet, quant à lui, valide chacun des jalons des principaux projets, de la faisabilité technique et économique en prenant soin de peser l'ensemble des ressources nécessaires pour y arriver, jusqu'au développement du prototype. En phase de pré-développement, le comité projet se rencontre à une fréquence mensuelle, les délais devenant de plus en plus serrés selon le calendrier de mise en marché.

5.4.4 Étape 4 : le développement

La phase de développement du produit, consistant en la production industrielle du prototype approuvé, est la dernière étape du processus d'innovation de l'entreprise A. Les activités entourant la production du produit sont dirigées par le même groupe projet ayant donné les lignes directrices à l'étape du prototypage. Encore une fois, les opérations sont réalisées de manière mono-métier pour n'être mutualisées qu'en aval. Un quatrième et dernier comité joue le rôle du « gatekeeper ». Un groupe formé de cadres d'un niveau hiérarchique supérieur s'occupe de piloter le portefeuille des projets en voie de finition. Il s'agit de la dernière instance décisionnelle avant la commercialisation. Lorsque ce comité donne son aval, la campagne de lancement peut débuter en grande pompe. Le bout de l'entonnoir a été atteint et les évaluations post-lancement, qui débuteront six après le lancement, permettront de faire un *post-mortem* de la démarche.

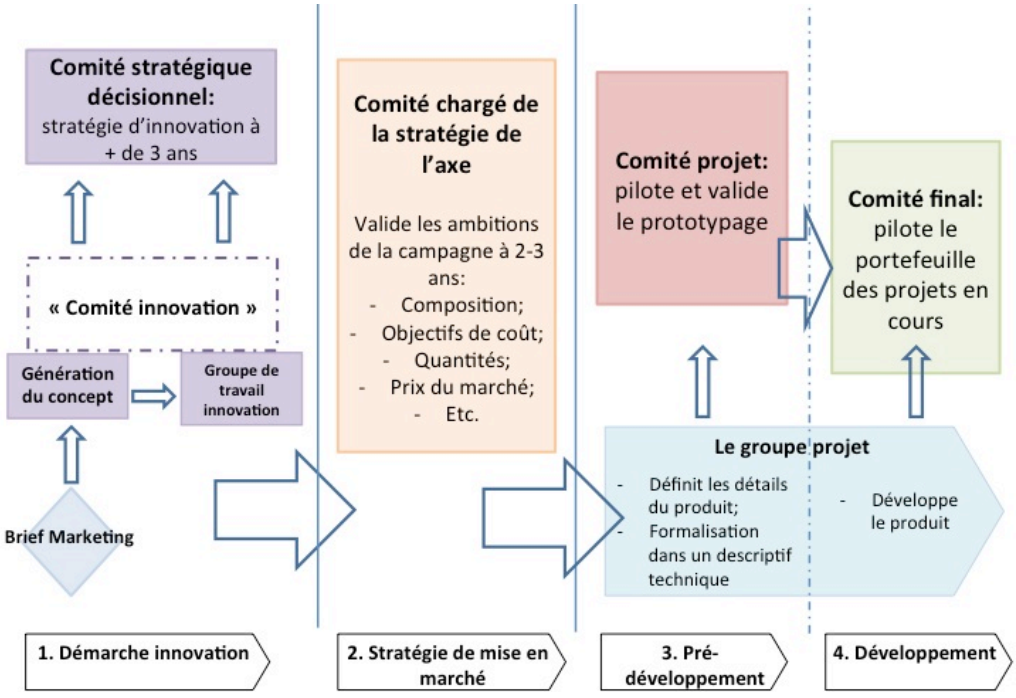
Comité stratégique décisionnel:
stratégie d'innovation à + de 3 ans
« Comité innovation »
Génération du concept
Groupe de travail innovation
Brief Marketing
Comité chargé de la stratégie de l'axe
Valide les ambitions de la campagne à 2-3 ans:
- Composition;
- Objectifs de coût;
- Quantités;
- Prix du marché;
- Etc.
Comité projet: pilote et valide le prototypage
Comité final: pilote le portefeuille des projets en cours
Le groupe projet
- Définit les détails du produit;
- Formalisation dans un descriptif technique
- Développe le produit
1. Démarche innovation
2. Stratégie de mise en marché
3. Pré-développement
4. Développement

FIGURE 16 : **Le processus d'innovation formel dans l'entreprise A**

Pour résumer, nous pouvons schématiser le processus d'innovation par la figure 16 ci-dessus. Chaque étape du processus d'innovation est supervisée par un comité décisionnel différent agissant comme gardien d'accès vers la prochaine étape. À partir du moment où le concept est reconnu comme étant potentiellement viable par le comité stratégique décisionnel dans la

démarche d'innovation, des équipes opérationnelles se relaient les différentes phases du développement. Nous avons intégré le comité d'innovation en pointillé en amont du comité stratégique décisionnel pour reconnaître son existence, malgré son inactivité[4]. D'autre part, nous n'avons pas illustré l'étape de commercialisation dans le schéma puisque nous n'avons pas eu d'interaction avec les équipes attitrées aux campagnes de lancement et ne pouvons nous prononcer sur leurs activités.

5.5 Les conditions de succès et les freins du processus d'innovation

Le succès du processus d'innovation au sein de l'entreprise A résulte de la coordination entre les trois groupes de métiers principaux que sont la création, les différents axes marketing et les métiers techniques de l'innovation comprenant la R&D, la production industrielle, le packaging et les ressources externes, dès les premiers instants de l'idéation. En d'autres mots, c'est l'union des trois pôles porteurs de valeur dans l'industrie du luxe: la marque, la création et la technique (voir figure 17). Les difficultés surviennent lorsque les trois dimensions ne sont pas intégrées dès le départ avance un cadre en achats et packaging. « Pour qu'il y ait plus de valeur à l'innovation, il faut plus de collaboration multi-métier en amont », conclut-il.

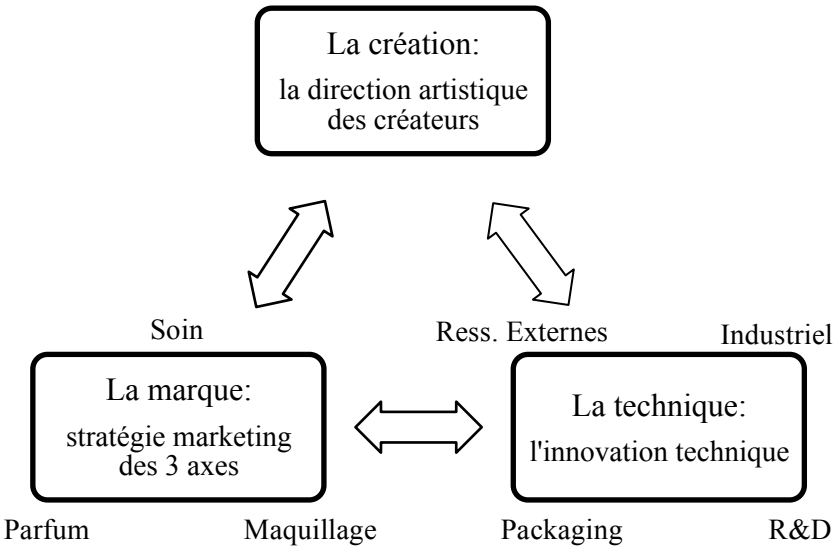

FIGURE 17 : **La coordination des trois pôles porteurs vision de l'entreprise A**

[4] Le comité innovation était inactif durant la période d'exploration terrain.

Pour assurer que les trois piliers soient systématiquement combinés en amont du processus de développement de produit, il faut une vision de l'innovation formulée et implantée par la direction estiment cinq des onze cadres sondés. Une vision qui soit le fruit d'une réflexion stratégique délibérée et promulguée. Un cadre du département de R&D s'explique :

> *On doit définir ce qu'est l'innovation pour l'entreprise A. Est-ce qu'on met l'innovation dans le quotidien aujourd'hui ou dans une vision futuriste ? Est-ce que c'est de l'innovation de rupture ou de l'innovation incrémentale ? Et qui doit le faire ? Notre président, le président à venir ou un groupe ? Si c'est un groupe, selon la définition qu'on va donner à l'innovation, le groupe ne sera pas structuré de la même manière. Donc, il nous faut un minimum de structure autour de ce qu'est l'innovation.*

Cette vision de l'innovation doit englober les rôles des métiers afin de clarifier comment ceux-ci doivent se structurer et se coordonner entre eux dans le processus d'innovation. « Il faut qu'il y ait volonté de la direction générale qui demande comment on s'organise sur l'innovation dans les métiers », exprime un cadre du département de marketing international.

Selon l'avis de la haute direction, tel que véhiculé dans des rapports internes, la confidentialité des projets en cours à un horizon supérieur à trois ans figure parmi les éléments déterminants du succès du processus innovation. Pour ainsi dire, les projets en incubation ne doivent pas être dévoilés à l'extérieur du comité stratégique décisionnel, élimant toute possibilité d'implication des acteurs n'étant pas directement concernés. Toutefois, certains des cadres interrogés affichent une certaine réserve à cet égard, comme l'exprime un cadre en achats et packaging :

> *Sur l'innovation interne, clairement ce dont on souffre c'est le non-partage, on a chacun, dans nos métiers, des expertises fortes et une belle compréhension de la marque. Mais comment ça peut être amélioré ? En harmonisant nos manières de faire et de voir les choses, c'est un partage de métier et de connaissances. Se sortir des silos.*

Ce à quoi ajoute son confrère de département : « Il n'y a pas d'instance ou de réflexe à partager les chantiers mono-métier, et très peu pour les chantiers multi-métiers, pour s'influencer les uns les autres, mais le partage permet de rebondir ». « Après tout, l'innovation, c'est aussi la capacité de faire la synthèse entre les métiers et les compétences différentes », termine un cadre de la R&D. Bien qu'une amélioration ait été ressentie au cours des dernières années, sept des onze répondants estiment que le manque de collaboration transversale, c'est-à-dire à plus de trois métiers différents, freine les efforts d'innovation. « On a du mal quand on se met tous autour de

la table », a été mentionné dans deux entretiens. « La difficulté, c'est quand tu prends cinq métiers autour de la table, là on ne sait pas faire », précise l'un des répondants.

C'est dans une optique de partage interdépartemental qu'avait été designer le comité innovation en 2010. Au moment de la recherche empirique, en septembre 2013, ce comité n'était plus en activité pour différentes raisons. Un survol des circonstances menant à sa création et sa cessation mérite notre attention pour mieux appréhender les démarches menant à sa reconstitution. Ainsi, les onze intervenants interrogés dans le cadre de cette recherche correspondent aux onze membres du comité innovation « première génération », à l'exception de deux intervenants. Au moment du terrain, ceux-ci prenaient la relève de leur prédécesseur en tant que cadre dans leur département respectif, se voyant attitré le rôle de référent innovation par le fait même.

5.6 Le comité innovation « première génération »

En 2010, le comité innovation a vu le jour sous l'initiative du président de l'entreprise et du support d'une firme de consultation. Initialement, le groupe était formé d'un représentant N-2 de chaque métier impliqué dans l'innovation, c'est-à-dire les trois créateurs d'axe ainsi que les trois cadres du département de marketing international, un cadre du département industriel, un cadre en innovation packaging et en ressources externes, tous deux répondant au département des achats et du packaging. Finalement, deux représentants du département de R&D ont été mobilisés, compte tenu l'ampleur de son rôle dans le processus. Chacun de ces représentants est un membre actif de la dynamique d'innovation. Concrètement, les représentants du marketing sont sollicités pour leur maîtrise du plan des marchés, les créateurs en tant que figure indispensable à la création et l'innovation, les métiers techniques, que sont la R&D, l'industriel et le packaging, pour leur capacité à faire converger les solutions techniques et les attentes des consommateurs, et finalement les ressources externes pour l'ouverture sur l'extérieur. Les onze acteurs, nominés par leur supérieur, se rencontraient deux fois par an de manière plus ou moins formelle.

5.6.1 Les fonctions du comité innovation

Parrainée par le président de l'entreprise et animée par le directeur du processus d'innovation, l'instance avait pour obligation de se reporter au comité stratégique décisionnel sur l'état de son

avancement. Son rôle principal était de favoriser la culture d'innovation transversale en s'appuyant sur les responsables de l'innovation technique, les cadres d'axe marketing et finalement les créateurs. D'abord et avant tout, c'était un moyen d'identifier des personnes clés responsable de l'innovation dans chaque département, chose qui n'était pas statuée auparavant. « Pour moi, le comité était très clair, c'était l'identification du contact innovation dans chacun des métiers. Pour moi, c'est ça qui a changé. 'Ah, en indus, c'est machin', alors déjà c'est bien, on a avancé », explique un cadre en achats et packaging par rapport aux objectifs initiaux du comité. « Le comité a eu l'avantage de mettre au premier rang tous les métiers de l'innovation et pas seulement deux ou trois comme avant », poursuit un autre cadre interrogé sur le sujet. « L'objectif est de fédérer différents métiers autour de sujets liés à l'innovation », conclut le cadre du département industriel. Outre une fonction de référant innovation, les membres du comité devaient contribuer directement ou indirectement aux chantiers d'innovation, quels qu'ils soient, en plus d'assurer un rythme d'avancement à ceux sous leur charge. À l'extérieur des rencontres biannuelles, les membres étaient tenus de veiller aux échanges réguliers inter-métiers, c'est-à-dire « partager l'information sur l'innovation, enrichir les idées et l'intelligence collective » en incitant les membres de leur équipe à solliciter des acteurs des autres métiers pour fertiliser les idées. En dernier lieu, le comité devait être garant des réflexions sur les pratiques et les comportements liés à l'innovation, ainsi que les outils de collaboration à implanter pour diffuser ces pratiques, et ce avec le support des ressources humaines. Or, après un premier chantier à la demande du studio de création maquillage « auquel tout le monde a beaucoup donné, et qui finalement n'a pas eu de suite », les activités du comité se sont tranquillement atténuées pour devenir inexistantes, tel qu'il a été constaté au début du stage en septembre 2013. « Pour moi, les objectifs n'ont jamais été vraiment compris. Au début, on avait des réunions sur des thèmes, des initiatives, mais ça n'a pas été au-delà de ça. Une entité innovation ne peut pas rester à ce niveau-là », croit l'un des créateurs membre du comité innovation. Au dire de sept des onze intervenants interrogés, la difficulté des membres du comité à remplir les facteurs clés de succès serait l'une des raisons de son échec.

5.6.2 Les facteurs de succès du comité innovation

Avant la mise en marche du comité innovation, un rapport sur les principes clés favorisant sa réussite a été réalisé par un comité pilote accompagné d'un consultant. Avoir des membres

orientés sur le pilotage de l'innovation dans leur métier, en incitant notamment leur équipe à solliciter des acteurs des autres disciplines figure parmi ceux-ci. De manière similaire, les membres, en tant que référant innovation dans leur département respectif, sont invités à assister de façon opportuniste aux réunions des autres métiers et à stimuler les instances de collaboration où siègent plus de deux métiers. Finalement, le comité doit adopter une structure majoritairement informelle et être soutenue par des outils collaboratifs en raison de l'emploi du temps chargé des membres désignés. Ces principes ont été communiqués aux membres au début des activités, lors d'une réunion de démarrage. Or, comme l'explique l'un des cadres interrogés sur la question :

> *Un des problèmes, c'est qu'au départ, le comité a été implanté de manière informelle, alors au lieu de le voir comme une structure flexible, les gens l'ont plus vu comme un fardeau de plus sur leurs épaules. En fait, il y a deux types de gens dans le comité : ceux qui en ont envi, ensuite il y a ceux qui n'en ont pas envi parce qu'ils n'ont pas le temps et ça ne fait pas parti de leur mission sinon ils trouveraient le temps, et comme ce n'est pas une participation formalisée…*

Quelques éléments menant à l'échec du comité dans sa première forme ont été soulevés durant les entretiens avec les membres d'origine.

5.6.3 Les éléments liés à l'insuccès du comité innovation

« Il nous faut plus d'ouverture aux suggestions des autres. Les métiers donnent des conseils aux autres, mais ne veulent jamais en recevoir », déplore l'un des cadres du département des achats et du packaging lorsque interpellé sur la raison expliquant la non-réussite du partage inter-métiers au sein du comité. « Très vite, chacun retire la couverture. On privilégie l'intérêt métier avant l'intérêt collectif », renchérit le cadre de la production industrielle. La préservation des idées métiers prime sur le partage transversal. Le comité innovation « doit booster les synergies, la collaboration entre les métiers. Ce n'est pas une compétition entre les métiers », conclut un cadre de la R&D.

De surcroît, quatre des onze répondants sont d'avis que l'absence de sujets concrets clairement définis a joué un rôle dans l'insuccès du comité. « Un peu comme le processus d'innovation, le comité ne peut fonctionner que s'il a des sujets concrets », affirme l'un des répondants, « et aujourd'hui, on a assez peu de sujets, voire pas du tout de sujets, qui pourraient être travaillés par le comité. » « Je pense que c'est très important et plus efficace de travailler sur des cas donnés

que travailler de manière générale sur l'innovation. En fait, c'est même souhaitable de continuer à se donner des objectifs de groupe de travail avec un *timing* précis. Il faut se dire aujourd'hui, on fait un *brainstorm* sur ce sujet et amenez tout ce que vous savez sur ce sujet et on va rebondir », continue un cadre du marketing. Abondant dans le même sens, un autre représentant du département de marketing estime que pour arriver à des thématiques concrètes, il faut davantage d'instances de divergence pour développer des idées novatrices.

> *L'innovation, c'est un mouvement de convergence et de divergence. Le comité stratégique décisionnel est là pour la convergence des projets, et il faut de la divergence aussi. Pour diverger, il faut des idées de départ. C'est ce qu'on fait en marketing, on regarde ce qu'on a, des premières idées sont générées et les autres rebondissent pour développer d'autres idées.*

En dernier lieu, le *casting* des membres de l'équipe est un facteur central de son avortement précoce. La nomination des acteurs en fonction de leur position hiérarchique « a posé problème puisqu'on se retrouve avec des gens qui n'ont pas le profil d'ouverture nécessaire, mais une posture métier », estime un cadre du département achats et packaging. L'un des créateurs ajoutent qu'il faut « identifier les personnes qui ont le tempérament pour et pour qui c'est leur état d'esprit », des gens qui veulent y contribuer. « S'il y a un mauvais *casting*, tu n'es pas bon dans ton métier, tu vas manquer de rigueur, si l'innovation ce n'est pas ton truc, si tu n'as pas le profil, on ne rend pas service à personne, ni à la marque », complète un cadre du marketing. Dans l'immédiat, c'est plutôt un groupe pour qui « la notion d'équipe n'existe pas assez. On n'a pas de complicité, alors je pense qu'il faut aller plus loin dans la relation humaine », poursuit un représentant du métier R&D. Ainsi, cinq des onze répondants sont d'avis que les membres du comité doivent trouver une pertinence à leur participation et donc peut être élargi à d'autres souhaitant en faire parti.

En arrivant sur les lieux du terrain, en septembre 2013, l'un de nos objectifs de recherche était de dresser un état des lieux sur l'avortement du comité innovation dans l'intérêt d'identifier les éléments nécessaires à son redémarrage. Les entretiens ont fait émergé des besoins en matière d'innovation méconnus jusqu'à présent.

5.7 Le comité innovation « deuxième génération » : des réflexions de fond

« Aujourd'hui, le comité a encore le statut qui permet de puiser dedans quand c'est nécessaire. On demeure les gens qui sont appelés en cas de besoin innovation, c'est un peu comment le [comité] a évolué. Toutefois, la germe du réseautage est lié à l'échec », avance d'entrée de jeu un des cadres sondés. Après trois ans d'activités peu concluantes, en septembre 2013, le comité innovation n'est plus fonctionnel. Même que certains membres ne sont plus certain de quoi il s'agit et du rôle qu'il doit assumer. « Aujourd'hui, je ne peux pas répondre ce qu'est le [comité innovation]. Je crois que j'en fais parti parce que vous m'interviewez, mais je n'en sais pas plus », nous répond l'un des cadres du marketing à la question de son rôle dans le comité.

Tourner la page sur l'ancienne structure pour recommencer à neuf donnera un nouveau souffle au comité croient trois des onze sondés. Un cadre du département d'achats et packaging s'explique :

> *Je pense qu'il faut changer de nom, changer de manière de voir les choses, il faut tourner la page au [comité], faire l'éducation à certaines personnes sur ce qu'est l'innovation et il faut faire ! Il faut mettre les mains dans la terre. L'innovation ce n'est pas de la théorie, c'est de la pratique.*

Même son de cloche du côté de la création : « Je suis ouvert à la continuité du [comité innovation], mais sous une forme différente. Après, peut-être que ce n'est lié qu'à moi, mais ça m'apparaît que ça ne fonctionne pas », nous dit-on.

Mettre tout le monde au même niveau de partage en définissant et présentant les fonctions d'innovation dans chaque métier est à la base de ce renouveau. Telle une feuille de route croit l'un des deux représentants de la R&D. « Si on veut le stimuler, il faut clarifier ce qu'il est. Quels sont les acteurs ? Qu'est-ce qu'on attend d'eux ? […] Il n'y a pas de chasse gardée de l'innovation et il faut savoir qui fait quoi ». « Déjà qu'on clarifie la mission d'innovation dans chacun des métiers. En R&D, en indus. Le [comité] ne peut pas exister si chacun des métiers n'est pas clair dans ce qu'il veut faire dans l'innovation. C'est pour ça qu'on a tant de mal à collaborer, c'est qu'on n'est pas missionné à travailler là-dessus », continue un cadre en achats et packaging. C'est une question de clarifier les rôles de chacun dans l'innovation, conclut-on en

industriel. Un terrain d'entente partagé sur lequel bâtir émerge comme un élément clé de la nouvelle organisation.

La structure et les fonctions doivent être repensées avec les membres du comité en son cœur cette fois-ci, avancent cinq sondés. « Je pense que [le comité innovation] est une bonne initiative, et qu'il y a quelque chose à faire, mais il faut faire quelque chose de souple pour les gens qui sont surchargés ici », juge l'un des trois créateurs interrogés. « Comment mettre un système qui soit souple, facile, ouvert et surtout faire changer le comportement des gens ? », interroge un autre créateur. « Il faut faire attention que le comité ne soit pas trop processé, car ça tue l'innovation », prévient un des cadres sollicités. Au niveau des fonctions, elles doivent être revues et corrigées pour correspondre aux besoins d'innovation, et non alourdir le processus, nous dit-on. Le rôle de référent innovation est implanté certes, mais maintenant il faut aller au-delà pour nourrir le processus d'innovation, suggère trois des intervenants sollicités. « Encore une fois, pas de méthodes ! Il faut des conférences, des discussions et créer les conditions dans les équipes pour penser différemment plutôt que créer des processus et des outils en plus ». « Surtout ne pas rajouter de complexité », lance un cadre du marketing. Un des rôles du nouveau comité pourrait être centré sur la génération d'idées, croit un autre représentant du marketing. « Si le [comité], sa mission est de favoriser la divergence, à ce moment, il faut favoriser le fait que ces personnes soient générateurs d'idées, mais ça n'existe pas encore aujourd'hui. »

Outre son organisation, il ressort qu'un *casting* mieux réfléchi pourrait être bénéfique pour la consolidation et la dynamique du groupe. « Il faudrait élargir le [comité innovation] pour aller dans le sens de l'ouverture. On a besoin de faire du sens, on a besoin de plus de *sensemaking* dans le groupe. On pourrait faire des séminaires ou des activités de team building, mais avec du sens », croit l'un des cadres interrogés. « Il faut être plus attentif au profil des gens dans le [comité], il ne faut pas qu'ils soient nommés, mais qu'ils soient pertinents », ajoute un collègue du département achats et packaging. « Il faudrait ajouter plus de gens, passer d'élite d'experts à une communauté de gens ouverts ». La question de l'intérêt et de la pertinence comme éléments essentiels à la participation ont été soulevés à quelques reprises par les interviewés : « Pourquoi ne pas mettre directement les gens qui sont intéressés et qui ont le temps ? Parfois on a juste tendance à mettre les chefs. Il faut avoir l'envi, le temps et que ça soit dans la mission de

l'entreprise », argumente un cadre en R&D. « Oui, je pense que je peux contribuer, mais je veux savoir dans quel cadre. Et au final, mon boss ne m'évalue pas sur ma capacité à innover, moi ». Ce commentaire d'un cadre du marketing revoit également à l'importance de définir les rôles de chaque métier dans l'innovation, en plus de bien choisir les acteurs.

En dernier lieu, certains membres du comité innovation initial sont d'avis que la nouvelle structure doit assumer une certaine fonction de pilotage des projets d'innovation dans leur forme embryonnaire, afin de leur donner plus de substance. Un cadre d'achats et packaging estime que :

> *Le [comité innovation] devrait se positionner davantage là-dessus et être porteur des différents chantiers. Pour satisfaire les directeurs généraux, le [comité] pourrait réfléchir à comment rythmer davantage le chantier. Mon rêve, c'est que le [comité innovation] se réunisse une fois par trimestre pour regarder les idées et les enrichir pour qu'elles soient proposées au comité stratégique décisionnel par la suite.*

Ainsi, les membres suggèrent qu'au-delà d'une fonction d'identification des représentants d'innovation dans les métiers, la nouvelle structure agisse comme instance de divergence et de convergence dans les premières étapes de la maturation d'un projet d'innovation.

5.8 Conclusion

À la lumière des entretiens, nous comprenons que le pilotage de l'innovation au sein de l'entreprise A s'organise autour d'un processus rythmé par quatre jalons principaux : la démarche innovation où l'idée initiale se transforme en concept, la stratégie d'innovation où le concept est adapté et validé en fonction de la stratégie globale de la firme, le pré-développement ou l'étape du prototypage, et finalement la phase de développement menant à la commercialisation du produit. En 2010, un comité innovation a été conçu pour favoriser la collaboration transversale entre les acteurs du processus. Toutefois, plusieurs éléments nuisant à son succès ont mené à son avortement précoce. Selon les membres initiaux, pour qu'un groupe de travail venant s'insérer en amont du comité stratégique décisionnel puisse fonctionner à la hauteur des attentes de la direction, il doit être repensé en priorisant les besoins du processus d'innovation et des acteurs impliqués, notamment au niveau de sa structure et de son *casting*, de même que des rôles clés de ses acteurs.

À la fin du terrain d'exploration, les onze entrevues compilées, traitées et analysées ont été présentées sous forme de synthèse aux participants à la cueillette de données. À la lumière des résultats exposés, les membres devaient s'entendre sur les perspectives d'avenir du comité innovation, c'est-à-dire reprendre ses activités sous sa forme originale, l'avorter complètement ou entamer un nouveau chapitre en repartant à zéro. Au terme d'une rencontre de plus de trois heures avec huit des onze individus concernés où il y a eu moult discussions sur les motivations et la raison d'être d'une telle entité, les rôles à remplir et les membres à intégrer, il a été déterminé que la prochaine étape serait d'inciter chaque département à présenter son processus d'innovation vertical. L'objectif d'un tel exercice est double : dans un premier temps, il s'agit de dresser un portrait aussi exhaustif que possible de la situation actuelle pour identifier les points de rupture ou de non-collaboration dans le processus, et dans un deuxième temps, il permet de repartir sur un pied d'égalité où aucun mur n'est érigé entre les métiers. Une fois la date de livraison statuée, l'équipe ne s'est pas prononcée sur les activités ultérieures aux présentations métier, sachant que ce pas nécessiterait déjà plusieurs mois de réflexion et de concertation au sein des départements.

6. ANALYSE DES DONNÉES

Jusqu'à présent, nous avons fait la présentation de la littérature antérieure touchant le pilotage de l'innovation, la gouvernance d'entreprise et les communautés de connaissances, prenant soin d'identifier les lacunes entourant la gestion de l'innovation transversale et le type de communauté pouvant palier à ces difficultés. S'inspirant des modèles de Cohendet et Simon (2007) présentant le pilotage de l'innovation dans une entreprise innovante, et de Saint-Onge et Wallace (2003) exposant les étapes du déploiement d'une communauté de connaissances, nous avons construit un modèle analytique mutualisant les meilleures pratiques de chacun. Nous avons ensuite exposé notre méthode de travail et établie le contexte dans lequel s'insère notre étude. Finalement, le chapitre précédent a présenté notre cas unique à l'aide d'éléments empiriques révélateurs. La lecture de nos données à la lumière de notre modèle va maintenant nous permettre d'identifier les éléments cadrant avec la théorie et ceux ne s'y conformant pas, que ce soit en raison de pratiques sous-optimales de la part de l'entreprise ou du contexte singulier dans lequel elle opère.

Avant d'entamer cette étape de notre mémoire, nous tenons à préciser que la présentation de nos données indépendamment d'un cadre d'analyse était volontaire ; nous voulions faire ressortir les éléments du contexte organisationnel avant d'en faire l'émerger du sens.

6.1 Analyse des données selon le modèle analytique

Rappelons que notre modèle analytique, illustrant le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante (voir figure 18), se décompose en trois grandes sections : l'architecture structurée des connaissances comprenant le pilotage formel de l'innovation, le pilotage d'une communauté d'innovation ainsi que l'organisation de la firme ; l'architecture souple des connaissances assumée par les communautés de connaissance autogérées ; et finalement le « slack » créatif ou le réservoir de connaissances organisationnelles accroissant le potentiel innovant de l'entreprise à long terme. Afin de procéder de manière systématique, nous débuterons en comparant les données de notre cas d'étude en fonction de l'architecture structurée des connaissances définie par Cohendet et Simon (2007), mais avant d'aller plus loin, nous devons d'abord faire le point sur le concept de la firme innovante.

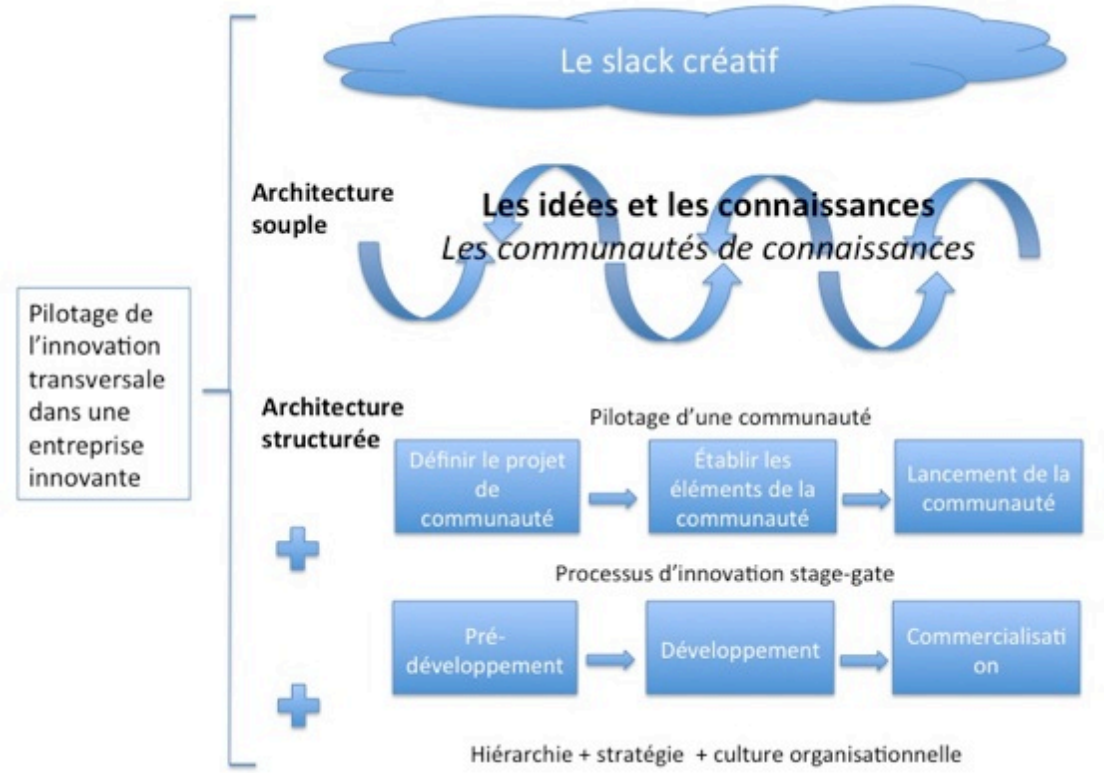

FIGURE 18 : Le pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante

Selon la définition du manuel d'Oslo (OCDE, 2005), l'entreprise innovante se caractérise par une stratégie d'innovation pour laquelle elle mobilise les compétences et alloue les ressources organisationnelles requises. L'entreprise A peut être considérée comme entreprise innovante puisqu'elle possède une stratégie d'innovation pilotée par son comité stratégique décisionnel. Les cadres interrogés déplorent, par moment, un manque de cohérence et de visibilité dans la stratégie, mais ne nient pas sa présence. Tel qu'expliqué, l'entreprise A n'innove que si c'est cohérent avec la marque ; l'innovation n'est pas un pilier de fond de la vision. La présence d'un département de R&D, le plus grand de la firme en terme de ressources humaines et de capacité financière, contribue à son positionnement dans ce créneau. À l'aide d'études prospectives et de veille multi-secteurs, il se charge de collecter, traiter et intégrer l'information technique et technologique sur les nouvelles tendances en provenance du marché. Au niveau des compétences organisationnelles, l'entreprise A mobilise l'ensemble de ses effectifs dans le processus de développement de nouveaux produits ; même qu'une fonction de responsable du processus

innovation a été développée au cours des dernières années pour voir à son bon déroulement. Toutefois, nous ne pouvons dire qu'elle maîtrise le goût du risque et favorise pleinement la coopération interne entre les départements (OCDE, 2005). Ces deux points ne sont pas à niveau si l'on compare la théorie et la pratique ; ceci dit, l'entreprise est en voie de rectifier le tir, comme le démontre ses efforts de déploiement d'une communauté d'innovation. L'entreprise A remplie certains des critères de l'entreprise innovante selon le manuel d'Oslo sur la mesure des activités scientifiques et technologiques, tandis qu'elle est dans le processus de combler les lacunes identifiées. Ainsi, nous pouvons dire qu'elle n'est pas entièrement catégorisable comme entreprise innovante, mais qu'elle l'est sur certains points clés.

6.1.1 L'architecture structurée des connaissances dans l'entreprise A

La présentation du cas a permis d'identifier le processus selon lequel, dans l'entreprise A, une idée chemine vers un concept pour ensuite être prototypée et développée à grande échelle en vue de sa commercialisation. Le processus décliné en quatre étapes principales intercalées d'instances d'approbation est représentatif du processus stage-gate schématisé par Robert Cooper (1990). Bien que celui de l'entreprise A ne soit pas aussi exhaustif que certaines adaptations du modèle de base pouvant comprendre jusqu'à sept phases, il comprend le minimum requis selon l'auteur. Il début par l'évaluation initiale de l'idée, enchaîne dans l'approfondissement du concept en modèle d'affaires viable, poursuit dans le pré-développement et le prototypage du concept, pour terminer par la production finale avant la commercialisation. Au sein de l'entreprise A, la première étape – la démarche d'innovation – active le processus dès réception du brief marketing. L'idéation est majoritairement réalisée par les créateurs qui s'occupent de la définition du concept dans ses grandes lignes. Celui-ci est soumis au comité stratégique décisionnel qui l'intègre dans le plan stratégique s'échelonnant au-delà de trois ans. En tant que première instance d'approbation, le comité stratégique décisionnel, dirigé par le président de l'entreprise, a droit de veto sur tout nouveau projet entrant dans le pipeline d'innovation de la firme. Il ne possède toutefois pas les capacités requises pour enrichir les projets, étant un groupe exécutif sans fonction opérationnelle. C'est la raison pour laquelle il mandate un groupe de travail *ad hoc* pour veiller au pilotage du chantier jusqu'à l'étape de pré-développement.

Le processus s'enchaîne par la suite de façon plus ou moins linéaire vers l'étape de la stratégie de mise en marché, ce qui correspond à l'étape de la préparation du modèle d'affaires selon la typologie de Cooper. Un comité chargé de la stratégie de l'axe supervise le travail d'approfondissement du groupe *ad hoc*. Celui-ci affiche une structure similaire à une équipe-projet, à une exception près : il n'accompagne pas le projet jusqu'à l'aboutissement du processus, limitant la capacité d'apprentissage organisationnelle intrinsèquement liée à l'innovation (Cohen et Levinthal, 1990). Les acteurs impliqués en amont n'ont pas toujours l'occasion de partager leurs apprentissages avec ceux opérant en aval, en raison du découpage du processus ou pour toute autre raison circonstancielle, perdant ainsi une opportunité de capitaliser sur les connaissances acquises par la pratique.

Enfin, les étapes trois et quatre sont de l'ordre de l'exploitation: le pré-développement consiste en en une série de prototypages, de tests et de validation menant à la production à grand déploiement du produit. Très opérationnelles, ce sont des phases que maîtrise bien l'entreprise, à l'instar de toute firme qui applique et peaufine un même processus de production depuis longue date (March, 1991).

A priori, le processus de l'entreprise A est relativement standard lorsque comparé à celui présenté dans le modèle analytique : les étapes se succèdent suivant les recommandations des comités d'approbation responsable d'orienter le développement jusqu'à la commercialisation. Pour dire simplement, il fait bien ce qu'il doit faire. La haute direction est fortement impliquée dans les différentes instances décisionnelles et voit à la mise en place de nombreux dispositifs de gestion encadrant les étapes de l'innovation organisationnelle. Des procédures à suivre en passant par les comités de pilotage et les routines répétitives, le processus d'innovation possède une orientation claire d'entrée de jeu et est suivi à la lettre dans la durée. Il est vrai qu'il est segmenté de manière précise; les différents comités et équipes de travail s'enchaînement et se renouvèlent, alors que les acteurs impliqués dans l'opérationnalisation ont peu accès aux espaces permettant le mariage des expertises dans le parcours. Par conséquent, la circulation des connaissances est freinée à plusieurs niveaux dans le processus, et particulièrement dès les premiers instants de la génération d'idées. En soi, cette pratique n'est pas inhabituelle à un processus stage-gate classique : sa force réside dans les étapes efficaces de la production et non

dans le désordre associé à l'idéation. C'est la raison pour laquelle, dans leur cadre conceptuel, Cohendet et Simon (2007) soulignent l'importance de mettre à profit les compétences clés des communautés de spécialistes en matière de gestion des connaissances pour pallier à cette limite du processus. Leur mode de fonctionnement facilite la génération et la circulation des connaissances entre les différents projets d'innovation d'une firme. Or, ce maillon du pilotage optimal de l'innovation dans une entreprise innovante nous apparaît sous-exploité, voire inexistant dans l'entreprise A.

6.1.2 L'architecture souple des connaissances dans l'entreprise A

La littérature nous a démontré que la plupart des lacunes du processus stage-gate subviennent au niveau de la circulation des connaissances en amont des étapes de développement de produit en tant que tel ; « the seeds of success or failure are sown in the first few steps of the process », disait Cooper (1990 : 48). Raison pour laquelle certains auteurs (Koen et *al.*, 2001, Kim et Wilemon, 2002, Cohendet et *al.*, 2013) ont développé un modèle de management des idées s'intégrant en amont de la conceptualisation d'un produit ou service ; le modèle dynamique de la génération d'idées cumulant les activités de « sensing, seizing » et « reconfiguring » en est un exemple (Cohendet et *al.*, 2013). Dans notre modèle analytique, les principales sources d'idéation et de créativité reposent sur les activités des communautés de connaissance, qui prennent en charge la gestion du FFE de manière spontanée. Les interactions des membres à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de la communauté, notamment à travers leur affiliation à une équipe-projet multidisciplinaire, contribuent à faire progresser les connaissances des différentes pratiques nécessaires aux activités clés de l'entreprise. La double identité des employés – à la fois membre d'une communauté et co-équipier d'un projet d'innovation transversal – assure un équilibre entre les efforts d'exploration et d'exploitation de la firme. L'absence de communauté, pilotée ou spontanée, au sein de l'entreprise A peut être une des explications au manque de collaboration inter-métiers, diminuant par le fait même sa capacité de gestion des connaissances. Durant les entrevues, certains cadres ont mentionné le désir de voir des équipes multi-métiers *ad hoc* réfléchir « out of the box » sur des grandes tendances ou thématiques à creuser comme l'exploitation de l'impression 3D par exemple. « En cas de panne d'innovation », nous a-t-on-dit. Cette suggestion met de l'avant le besoin grandissant de mailler

les connaissances, les idées et les expertises en début de processus, ce que les communautés peuvent assumer sans nécessairement avoir à déployer une plateforme technologique complexe.

En superposant les données traitées à notre modèle analytique, nous constatons que l'architecture souple des connaissances de l'entreprise A ne correspond pas formellement à une bonne pratique selon la littérature. De fait, elle se trouve à être quasi-inexistante en partie en raison de l'absence de communautés de connaissance qui ont pour fonction de contribuer à l'avancement des pratiques de la firme dans la majorité des circonstances. Déjà, cette problématique semble avoir été identifiée, du moins intuitivement, par la direction puisque le déploiement d'un comité innovation multi-métiers présentant certaines caractéristiques d'une communauté a été tenté pour une première fois en 2010. Les difficultés occasionnées ont mené le responsable du processus innovation à revoir le processus de pilotage du groupe et à reconduire l'expérience pour une deuxième fois en 2013, mais sous d'autres conditions. L'identification des besoins réels des acteurs clés de l'innovation avec le support du pôle de recherche MosaiC de HEC Montréal constitue la pierre angulaire des efforts de reconduite menés par la direction. La tenue des entretiens a permis de prendre conscience du point de vue des membres du groupe quant aux éléments ayant nuits et ceux nécessaires à l'implantation d'un tel comité dans le contexte organisationnel particulier. Nous y reviendrons dans la section sur le pilotage de la communauté d'innovation multi-métiers.

Ceci dit, certaines plateformes cognitives informelles sont développées et évoluent à l'intérieur des départements, notamment par l'entremise de groupes de travail mono-métier. L'entreprise A n'est pas complètement fermée à son environnement externe, ce qui lui permet d'absorber des connaissances autrement inaccessibles en interne (Chesbrough, 2003 ; Cohendet et Simon, 2007). Par le biais de conférences, de salons professionnels, de visites d'entreprise et d'analyses de marché en tout genre, l'entreprise A enrichie ses plateformes cognitives informelles d'informations provenant de l'extérieur de ses frontières. Néanmoins, un goulot d'étranglement survient dans la mise en commun des connaissances entre les métiers: peu d'espaces de partage permettent la mutualisation et l'enrichissement de ces plateformes à leur pleine capacité. Conséquemment, les métiers progressent seulement dans la limite des connaissances de leurs employés, c'est-à-dire de manière verticale. À titre d'exemple, les cadres de la R&D nous ont

expliqué comment leurs activités de vielle nourrissaient leur pratique. Or, ces informations ne sont pas que rarement communiquées aux autres départements qui pourraient en profiter également. Même qu'il nous est arrivé de constater que des représentants de différents métiers assistaient aux mêmes conférences et séminaires à leur insu, doublant les ressources investies dans l'acquisition de nouvelles connaissances. Une meilleure communication entre les métiers permettrait de maximiser l'investissement en matière de formation et d'optimiser le transfert et la capitalisation des connaissances par la suite. Les métiers concernés en profiteraient de première main, et les autres par fertilisation croisée, c'est-à-dire par interactions et échange d'informations (Savall et Zardet, 1995). Ainsi, nous estimons que l'entreprise A possède un bassin de ressources immatérielles sous-développé et sous-exploité en raison d'une faible collaboration transversale.

Comme les trois éléments principaux du modèle sont interdépendants, la consolidation de l'un à un effet d'amplification sur les autres. Si l'on se fie à notre modèle analytique, en déployant ne serait-ce qu'une première communauté de connaissance, l'entreprise A pourrait accroître les capacité de son architecture structurée et de son réservoir dynamique des connaissances. Avec le support d'une communauté composée des acteurs de l'innovation, la gestion des connaissances tacites serait facilitée, ce qui permettrait en retour une meilleure intégration de celles-ci dans l'architecture structurée. Ceci dit, la théorie et la pratique ne s'harmonisent pas toujours ; le contexte dans lequel s'insère l'objet d'étude joue un rôle central dans les solutions à instaurer. La présentation du cas nous a démontré à quel point le contexte organisationnel de l'entreprise A est idiosyncratique. Ainsi, il se peut que le déploiement d'une communauté de connaissances en bonne et due forme ne soit pas exactement la réponse aux difficultés de collaboration inter-métiers de l'entreprise. Nous y reviendrons au chapitre de la discussion.

6.1.3 Le développement du « slack » créatif

Le « slack » créatif, selon la définition fournie par Cohendet et Simon (2007), est un réservoir de connaissances diffusé parmi les membres des communautés de connaissance sur lequel peut capitaliser la firme lors de futurs projets d'innovation. Étant donné que l'entreprise A ne possède pas une architecture des connaissances souple optimale pour ses activités d'innovation, son « slack » créatif se trouve également à être sous-exploité. Bien que l'entreprise arrive à absorber dans sa mémoire organisationnelle certaines connaissances provenant de l'extérieur, tel que les

entrevues l'ont démontré, le savoir n'est pas diffusé équitablement entre les employés de la firme. Il demeure plutôt stagnant dans les silos organisationnels. La mémoire organisationnelle se matérialise ainsi davantage comme des foyers isolés de connaissances et d'expertise : chaque métier enrichie sa pratique par ses tâches quotidiennes et nourrie son propre « slack » grâce à ses activités de veille et de prospection. Tel expliqué plus haut, la problématique se situe dans le partage multi-métiers ou plutôt l'absence de partage multi-métiers. Or, comme nous l'avons vu, l'innovation découle de l'ouverture et de la démocratisation de la connaissance (Snyder et Duarte, 2008).

Notre modèle analytique nous démontre que plus les communautés de connaissance se développent et coordonnent leurs interactions de manière organique entre les projets, plus le « slack » créatif est alimenté et performant. Sa croissance est donc largement dépendante de l'évolution des communautés internes, mais pas uniquement. En principe, l'entreprise A pourrait ainsi bénéficier de l'implantation d'une première communauté de connaissance, qui même si elle opère seule au début, agirait comme mécanisme de gestion des connaissances en accumulant un stock récupérable selon les besoins d'innovation dans les projets. Pour augmenter les chances de succès du déploiement d'une communauté, il est suggéré de suivre les recommandations exposées dans la littérature, et plus particulièrement celles du modèle proposé par Saint-Onge et Wallace (2003).

6.1.4 Le pilotage de la communauté d'innovation multi-métiers

Au cœur de notre modèle analytique se trouve le pilotage d'une communauté de connaissance en support à l'innovation transversale. Calqué sur le cadre pratique développé par Saint-Onge et Wallace (2003), le processus suggéré se découpe en deux phases ; l'une se centrant sur la planification et le déploiement de la communauté, l'autre sur l'implantation et la croissance. Lorsque l'on compare les mesures prises par l'entreprise A pour piloter une communauté d'innovation en 2010, nous percevons quelques décalages avec la théorie ; certains éléments ont été revus lors de la deuxième tentative d'implantation, d'autres requièrent toujours des ajustements si la communauté s'avère la solution choisie.

La planification du projet de communauté

La première étape identifiée concerne l'édification du projet de communauté. Ce jalon se décline en quatre temps. Tout d'abord, vient l'établissement du contexte dans lequel s'insère la future communauté comprenant sa définition, ses objectifs, ses valeurs et les attentes de la direction, suivi du design de la structure; de l'identification des ressources clés ; et finalement de l'énonciation et la validation des livrables. Il est conseillé de consulter, dès le commencement, toutes les parties prenantes pour identifier les opportunités et les menaces entourant le projet, de sorte à dresser un plan de déploiement holistique. Dans les faits, la première génération du comité innovation de l'entreprise A a été réfléchie en partie avec la direction et une firme de consultation externe qui ne maîtrisait peut être pas tous les codes de la maison. Il se peut que d'autres éléments soient entrés en ligne de compte ; nous n'avons pas eu accès à plus d'information sur les conditions du démarrage initial. Toujours est-il que lorsque les membres identifiés ont entamé leurs activités en tant qu'entité, les objectifs et les rôles de chacun ne semblaient pas être clairs, ni justifiés pour tous. Du moins, trois ans plus tard, ils ne l'étaient certainement plus. Plusieurs intervenants consultés ont mentionné ne pas savoir quelle était leur fonction au sein du comité, ni même pourquoi ils s'y trouvaient puisqu'ils n'étaient pas évalués sur leur capacité à innover. Le fait que la communauté ait été implantée de manière informelle semble avoir contribué à la confusion entourant l'entité. Certains ont vu son implantation comme secondaire, perdant de vue l'intérêt d'un tel dispositif dans l'infrastructure d'innovation. Peut-être que justement l'intérêt n'avait pas été suffisamment communiqué au préalable ? De plus, y aurait-il eu lieu d'impliquer davantage d'experts dans la réflexion sur la communauté ? Saint-Onge et Wallace (2003) conseillent de solliciter le support de différents cadres, actionnaires, représentants RH et chargés de communication pouvant apporter des points de vue variés pertinents afin de d'asseoir la communauté sur une vision fédératrice.

La deuxième étape du processus de pilotage d'une communauté de connaissance consiste en l'élaboration de ses éléments clés, ce qui inclus la gouvernance, l'infrastructure technologique, le contenu et le plan de communication, la sélection des membres et l'animation. À cette étape, il s'agit surtout de jeter les bases nécessaires à l'implantation de la communauté au sein de l'entreprise. Sans quoi, la communauté risque de ne jamais se consolider en tant qu'entité comme l'en témoigne la première tentative de l'entreprise A. Au niveau de la gouvernance, le

comité de pilotage voyant au lancement de la communauté a constitué un document énonçant les objectifs de l'entité de même que les facteurs de succès. Notre recherche empirique n'a pas permis d'identifier clairement où malentendu il y a eu, mais les membres ne semblaient pas les maîtriser, laissant croire qu'ils n'avaient pas été véhiculés suffisamment. Si l'on ne compte pas les deux nouveaux intervenants, cinq des onze répondants ne pouvaient se prononcer sur les objectifs du comité lors des entretiens.

Le recours à une infrastructure technologique n'a pas fait l'objet d'une réflexion poussée dans l'élaboration de la communauté compte tenu que les membres la composant étaient situés à proximité dans le même établissement. Qui plus est, l'entreprise n'a pas encore atteint un niveau de maturité technologique favorable à l'implantation d'une plateforme collaborative informatique. Elle ne s'y oppose pas catégoriquement, mais ce n'est pas une priorité à court terme. Néanmoins, deux cadres ont mentionné voir l'avantage d'échanger via un réseau social d'entreprise. Une interface technologique peut faciliter la communication et la collaboration entre les membres d'une communauté, surtout lorsque dispersés entre différents sites d'exploitation. Or, quand le réflexe de collaboration n'est pas encore assimilé par les membres, la première étape ne serait-elle pas de le développer ? Dans un contexte où la collaboration transversale n'est pas valorisée par la culture d'entreprise, nous pensons que cultiver cette pratique est préférable au déploiement d'une infrastructure technologique, dont la lourdeur et la complexité peuvent faire de l'ombre à l'objectif principal. Dans un deuxième temps, lorsque la base sera établie, une plateforme de collaboration pourra probablement contribuer à faire évoluer la communauté vers un niveau supérieur d'interaction. Chaque chose en son temps.

En se penchant sur les chantiers réalisés par la première couvée de la communauté, il nous semble qu'un manque de planification au niveau du contenu ait handicapé son implantation au sein de l'entreprise. Après l'échec d'un premier projet commandé par le département de création, aucune autre thématique n'a été apportée. Par conséquent, le comité innovation n'avait plus de motif à se rencontrer, outre quelques petites demandes ponctuelles. Saint-Onge et Wallace (2003) recommandent de préparer une proposition détaillée comprenant les thématiques à creuser et les tâches à réaliser en amont du lancement de la communauté. À ce sujet, certains répondants ont soulevé le besoin d'identifier des sujets concrets sur lesquels travailler, sans quoi

la communauté n'a pas de réelle valeur dans le processus. Ne pas innover pour innover, nous a-t-on dit. La première étape dans la redéfinition des thématiques de travail de la communauté pourrait être d'identifier les besoins d'innovation des différents métiers impliqués, du marketing à la production industrielle, en passant par la direction, bien entendu. Ainsi, les membres auraient un intérêt supplémentaire à faire parti du groupe, que ce soit une communauté de connaissance ou un dispositif de travail adoptant une autre structure, étant donné qu'ils contribueraient à l'avancement de leur propre pratique simultanément. La direction y trouverait son compte également. Ce serait une situation gagnant-gagnant qui encouragerait la collaboration transversale.

Le plan de communication peut sembler un élément secondaire dans l'ensemble du projet, mais il est plus pertinent qu'il ne le semble, surtout lorsque la communauté prend forme. Donner une visibilité aux projets de la communauté contribue à sa reconnaissance par les différents paliers hiérarchiques de l'entreprise. Pour faire fructifier l'innovation et la créativité, les motivations intrinsèques comptent davantage que les incitatifs extrinsèques (Amabile, 1998). Ainsi, c'est en valorisant les efforts de la communauté que celle-ci souhaitera se dépasser, et la communication interne est un vecteur important de cette reconnaissance. Le comité innovation de l'entreprise A n'a pas mobilisé de supports de communication lors de la première tentative. Même que l'un des répondants s'est questionné sur la reconnaissance perçue par les membres du groupe comme facteur d'échec. Sans que ce soit exhaustif, une stratégie de communication interne pourrait contribuer au rayonnement du groupe au sein de l'entreprise. En sollicitant notamment l'aide du service de communication interne, la diffusion des activités et des réussites du comité innovation deuxième génération pourrait encourager le déploiement d'autres regroupements du même genre. Même si ce n'est pas nécessairement le résultat recherché par cette initiative, une plus grande visibilité pour le comité ne pourra que contribuer à sa valorisation stratégique par la direction d'abord, et ensuite l'ensemble des employés (Fontaine, 2001).

En dernier lieu, la sélection des membres du comité innovation a été identifiée comme un élément problématique : le fait qu'ils soient nommés par leur supérieur plutôt qu'invités sur une base volontaire peut expliquer le manque d'intérêt envers les activités du groupe, pensent certains des cadres sondés. Toutefois, Saint-Onge et Wallace (2003) prônent une sélection sur la

base des compétences et du statut des employés ; l'implication volontaire n'est pas recommandée. Dans le contexte, peut-être qu'une composition hybride entre membres désignés et membres volontaires pourrait rééquilibrer les forces entre intérêt et responsabilité hiérarchique ? Il va de soi que la représentation des trois piliers d'innovation de la firme – la création, la marque et la technique – doit être respectée peu importe la structure adoptée. Ainsi, les référents identifiés conserveraient leur titre, mais des membres motivés à contribuer aux réflexions d'innovation et à porter les chantiers pourraient joindre les rangs de leur propre gré. Le fait d'ouvrir la communauté à plus de membres sur la base de l'intérêt répondrait également au besoin de l'élargir, ce que trois cadres interrogés ont demandé. En ce qui a trait aux membres désignés, une plus grande attention doit être portée aux critères de sélection, estiment trois des onze sondés, ce que corrobore notre modèle analytique. Les membres ne doivent pas seulement remplir des critères hiérarchiques, mais doivent être choisis sur la base de l'harmonie entre le profil et les objectifs de la communauté. Ainsi, pour identifier plus clairement quel profil correspond mieux aux objectifs de la communauté, une analyse approfondie des rôles s'impose à la lumière du contexte organisationnel.

Les rôles des membres du comité repensés en fonction des besoins du processus d'innovation

Dans notre modèle analytique, nous avons mis de l'avant trois rôles clés dans l'implantation d'une communauté de connaissance : le parrain, l'animateur et les membres. Tel qu'expliqué par Saint-Onge et Wallace (2003), le parrain veille à la reconnaissance, à l'intégration et au rayonnement de la communauté dans l'entreprise. Fin connaisseur des jeux politiques et des codes de l'organisation, il sait positionner la communauté de manière stratégique pour qu'elle progresse au mieux de ses capacités. À l'origine, la fonction de parrain du comité innovation était assumée par le président de l'entreprise. Toutefois, son rôle semblait être davantage symbolique que physique puisque les entretiens ont pointé vers le besoin d'avoir une vision claire de l'innovation portée par la direction générale et transmise du haut vers le bas de la structure. Ajoutant à une telle définition un rôle plus formalisé du parrain, le groupe, que ce soit une communauté formelle ou autre, pourrait bénéficier d'une reconnaissance accrue au plus haut niveau hiérarchique. Ceci légitimerait davantage ses activités, facilitant ainsi son enracinement dans le tissu organisationnel.

En ce qui a trait au rôle d'animateur, les cadres interrogés n'ont mis que peu d'emphase sur son implication dans la nouvelle structure, à l'exception de la personne concernée. Peut-être est-ce seulement parce que ce rôle est pris pour acquis par les membres ? Toujours est-il qu'il est central à la réussite de toute communauté, dans ces premiers instants d'existence du moins, tel que nous l'avons identifié dans notre modèle analytique. L'animateur est chargé de la direction des sessions de travail et des comptes-rendus aux supérieurs, de même qu'au bien-être et à l'évolution de la communauté. Une communauté de connaissance pilotée, surtout lorsque se trouvant dans un état précaire, doit choisir un animateur comprenant et assumant l'ampleur de sa fonction. Si telle est la voie choisie par l'entreprise A, cet élément devra être réfléchi avec soin.

Finalement, le rôle du membre a fait l'objet de plusieurs discussions lors des entretiens donnant naissance à trois fonctions complémentaires. Celles-ci n'étaient ni identifiées dans le modèle analytique, ni dans la théorie recensée ; c'est-à-dire ce sont trois rôles découlant du contexte singulier dans lequel s'insère le projet de communauté en développement. Ainsi, le référent, le pilote et le créatif se présentent comme une réponse à des besoins spécifiques de gestion de l'innovation dans l'entreprise A.

Le référent, seul rôle formellement identifié lors de la première initiative, agit en tant que relais d'innovation entre son métier et les autres départements. En tant qu'agent de liaison, les tâches associées au référent se scindent en deux : à l'horizontal, il y a les activités nourrissant la communauté et à la verticale, celles contribuant à son département. En mode *push* vers le comité innovation, le référent a la responsabilité d'impulser l'innovation dans les démarches de l'entreprise en partageant les chantiers sur lesquels cogite son équipe et en communiquant les éléments intéressants provenant de ses activités de veille. En aval des rencontres du groupe, le référent est appelé à diffuser vers son équipe les bonnes pratiques et les informations provenant des autres départements. Il doit également identifier d'autres relais d'information dans l'intention de contaminer tous et chacun des pratiques d'innovation circulant dans l'entreprise. Le référent, sans qu'il ne soit nommé ainsi dans la littérature, endosse le rôle qu'assume naturellement le membre d'une communauté de connaissance. Des trois rôles soulevés par les entretiens, c'est celui qui correspond le plus aux meilleures pratiques identifiées par Saint-Onge et Wallace (2003).

La fonction de pilote des chantiers d'innovation a été communiquée par plusieurs intervenants, justifiant le besoin d'avoir un rôle plus opérationnel pour la deuxième génération du comité. Le plus pragmatique des trois, le rôle de pilote implique une prise en charge des chantiers d'innovation transversale de leur démarrage jusqu'à la validation par le comité d'approbation de la stratégie, soit la deuxième étape du processus. Concrètement, il s'agit de piloter la feuille de route préliminaire du projet et de structurer la présentation au comité stratégique décisionnel. L'ajout de ce rôle ne viendrait pas éliminer l'affectation d'un groupe de travail *ad hoc* dans les deux premières étapes du processus ; plutôt, il serait dirigé par un membre du comité mieux renseigné sur les chantiers en cours et les personnes ressources dans les différents départements. Cette fonction ne concernerait pas forcément tous les membres du groupe à la fois, mais en tant qu'acteur dans la collaboration multi-métiers, ceux-ci se trouvent adéquatement outillés pour piloter les chantiers transversaux en amont. Le rôle serait plutôt attitré à différentes personnes selon les chantiers en cours.

Finalement, la fonction du créatif à la pige vient répondre à un besoin essentiel d'une firme innovante, soit avoir accès à des espaces de réflexion, de rebondissement et de divergence en amont du développement d'un nouveau produit. L'idéation, étape indispensable à l'innovation, se réalise dans un cadre optimal lorsque différentes parties prenantes prennent part au processus (IBM, 2006). Or dans l'entreprise A, l'idéation se trouve à être la chasse gardée d'une poignée d'individus, lègue du rôle symbolique du créateur. La présence des créateurs comme force de proposition n'est pas mauvaise en soi ; c'est le fait qu'ils soient seuls reconnus pour le faire qui cause du tort au processus d'innovation. La génération d'idées s'appuie sur des activités créatives dévoilant, sélectionnant, combinant et synthétisant les idées, les compétences et les habiletés récupérées dans la mémoire organisationnelle et absorbées de l'extérieur. Limiter cette activité à un groupe restreint est contraire à la pratique. Corroborant la théorie, certains des cadres interrogés ont témoigné trouver contraignant d'innover dans un environnement où le partage et la collaboration sont freinés par la structure matricielle. Pour cette raison, ils ont suggéré d'ajouter une fonction de créatif sur demande pour infuser la génération d'idées d'expertises variées. En tant que force de proposition créative venant en support au département de création, le comité innovation modifié pourrait engager un dialogue transversal entre les

départements de manière plus aisée. En favorisant le croissement des connaissances et des idées détenues par des individus d'appartenance métier hétérogène, ce rôle viendrait combler une lacune identifiée par notre modèle analytique.

Les trois rôles seront-ils pris en charge par chaque membre de la communauté, a-t-on demandé lors de la rencontre de synthèse des entretiens. Pas forcément. Compte tenu que ces rôles sollicitent des compétences et habiletés que tous ne possèdent pas, il est préférable d'élargir les frontières du groupe à des experts externes, ont estimé les membres de la première génération. Toutefois si l'on se fie à la littérature, le créatif peut endosser plusieurs rôles à la fois. Étant donné que la réflexion divergente s'accentue par la socialisation et le partage des expériences avec autrui (Nonaka et Takeuchi, 1995), il est recommandé d'ouvrir ses horizons pour nourrir son bassin de nouvelles connaissances. Néanmoins, il est vrai que faire appel à des individus provenant de milieux variés ne peut qu'enrichir le processus de maturation des idées, sachant qu'elles ne sont pas statiques, mais évoluent au fur et à mesure qu'elles sont traitées par les différentes parties prenantes de la firme (Cohendet et *al.*, 2013).

Le déploiement de la communauté

Une fois les grandes lignes de la planification établies, la communauté de connaissance peut prendre son envol. La littérature recommande de prendre quelques instants pour réitérer l'engagement des membres et obtenir l'approbation d'entrée en fonction du commanditaire. Ces deux éléments peuvent sembler anodins, mais ils contribuent à confirmer l'importance accordée à la communauté, ce qui est important compte tenu qu'elle est fabriquée de toute pièce et non de nature spontanée.

En nous fiant à notre modèle analytique, le déploiement d'une communauté de connaissance centrée sur l'innovation transversale permettra à l'entreprise A de développer sa double architecture des connaissances. En tant que pilote, référent et créatif sur demande, les membres de la communauté nourriront le processus d'innovation, de même que leur communauté et leur métier d'appartenance, comblant ainsi l'écart entre la théorie et la pratique. Finalement, le « slack » créatif se trouvera à être activé dans la foulée. Cette situation serait l'idéal selon notre recension de la littérature. Toutefois, comme l'activation du comité innovation a été comprise la

première fois, il se peut quand fonction de la culture organisationnelle et de la gouvernance d'entreprise, ce ne soit pas une solution adéquate.

6.1.5 La gouvernance d'entreprise

Le dernier élément central au pilotage de l'innovation multi-métiers dans une firme innovante repose sur la gouvernance d'entreprise, comprenant une vision de l'innovation, un management adapté et de manière plus importante, une culture d'innovation.

Une vision de l'innovation véhiculée par la direction

Pour infuser d'innovation l'ensemble de l'organisation, la direction doit énoncer une vision stratégique à laquelle chacun peut s'associer (Snyder et Duarte, 2008). C'est le « pourquoi » du *Golden circle* de Simon Sinek (2009). Lors des entretiens, cinq des onze membres du comité innovation ont souligné la nécessité d'avoir une vision de l'innovation élaborée et soutenue par la direction. À leur avis, ce manque d'encadrement aurait freiné l'émancipation du comité, ce qui cadre parfaitement avec la théorie sur le pilotage d'une communauté de connaissance. Si une vision d'innovation a été définie dans l'entreprise A, elle n'est pas véhiculée convenablement puisque des cadres clés du processus d'innovation ne semblent pas la connaître. S'il n'y en a pas, il serait suggéré, en fonction des bonnes pratiques en matière d'innovation, d'en énoncer une avant de tenter de relancer le comité innovation ou une communauté de connaissances. Sans quoi, certaines des erreurs commises précédemment risquent d'être reproduites.

Dans le contexte, il semblerait que les chantiers d'innovation ayant eu le plus de succès soient ceux où les trois piliers de l'entreprise aient été mobilisés dès la phase d'idéation. Les conditions de réussite du processus d'innovation sont alignées lorsque la création, le marketing et les métiers techniques collaborent d'entrée de jeu. Il est de notre avis que cette dimension devrait être prise en compte lors de l'élaboration de la définition de l'innovation. À l'instar du cas d'étude réalisé chez Whirpool (Snyder et Duarte, 2008), un comité exécutif regroupant des membres de la direction pourrait prendre le temps de réfléchir et de définir ce que représente l'innovation pour l'entreprise A. En plus d'orienter les activités de la communauté de connaissance, si telle est la solution adoptée, une définition intégrale de l'innovation peut contribuer à la qualité du processus et encourager les employés à supporter les efforts de la

direction (Mourkogiannis, 2007). À cet effet, le type de management priorisé doit également refléter la vision stratégique de l'innovation.

Un leadership collaboratif

« When companies make everyone eligible for innovation and provide them with equal access to resources, knowledge and tools, incalculable intrinsic rewards are possible » (Snyder et Duarte, 2008 : 42). Si l'innovation est un pilier stratégique de l'entreprise, la direction a la responsabilité de mettre en place les conditions favorables à sa réussite (Khurana et Rosenthal, 1997). En plus d'assurer un encadrement adéquat au processus d'innovation, elle doit agir à titre de *sponsor* des projets innovants dès qu'une idée à haut potentiel est identifiée. La dimension du *sponsorship* semblait manquer à la première génération de la communauté. Certains des cadres interrogés ont déploré le manque de visibilité des projets auprès des membres du comité stratégique décisionnel, alors que d'autres ont questionné l'implication de la direction dans le comité. L'un des sondés a été catégorique à ce sujet : « trop de projets ont été ratés parce qu'ils n'avaient pas assez de soutien ».

Par conséquent, la relance du groupe de travail transversal, que ce soit sous forme d'une communauté de connaissance ou une structure hybride, ne peut se faire sans l'implication directe de la direction. Cette dimension fait notamment référence au rôle de parrain défini plus haut : un représentant de la direction doit être délégué aux projets de collaboration transversale pour accroître leur chance de cheminer dans l'entreprise et d'être redéfinis dans le processus. Outre une participation délibérée de la direction, une culture favorable à l'innovation permet d'accroître la fertilisation des idées dans le FFE.

Cultiver une culture d'innovation

La littérature présentée au chapitre 2 nous a fait prendre conscience du rôle non-négligeable que joue la culture d'entreprise dans la construction des connaissances, notamment en valorisant (ou non) la collaboration et l'ouverture. Transmise par les valeurs et les normes partagées, la culture peut être un levier comme un frein à l'innovation. Les onze entrevues conduites dans l'entreprise A ont mis en lumière le type de culture qui y est entretenue. Une certaine fermeture au dialogue inter-métiers et l'obligation, dans la majorité des cas, à ne pas divulguer les chantiers en cours

incitent les employés à taire leurs intuitions et interrogations. Comme la communication transversale n'est pas développée, une forme de préservation départementale règne : au lieu de collaborer, c'est chacun pour soi. Il en résulte d'une réduction de l'apprentissage collectif et de la mémoire organisationnelle. Si nous revenons à la définition de culture d'innovation proposée par Sutton (2001), où l'emphase est mise sur le partage, l'échange et l'expérimentation chez les employés, nous voyons quelques éléments sur lesquels l'entreprise A peut travailler pour créer un environnement optimal à l'innovation.

Parmi les huit éléments contribuant à une culture d'innovation identifiés par Dombrowski et *al.* (2007), encourager la collaboration intra et interdépartementale semble être celui freinant le plus les efforts de l'entreprise A. Cette barrière provenant de la culture organisationnelle se ressent dans la dynamique du comité innovation première génération, qui a souffert d'un manque de synergies et de liens de confiance entre les membres. Par conséquent, le regroupement multi-métiers a failli à son objectif principal d'assurer un échange régulier entre les départements. Au cours des trois ans d'activité, certains membres ont joué leur rôle plus que d'autres en prenant l'initiative de consulter leurs homologues des autres départements dans leurs projets d'innovation. Cependant, ces situations sont plutôt isolées. En rétrospective, le réflexe de partage et d'enrichissement mutuels des chantiers d'innovation des différents métiers ne s'est pas développé et la fertilisation croisée se fait encore trop peu souvent au goût du responsable du processus innovation. Amabile (1998) souligne que l'innovation dépend de la capacité des individus à interagir et rebondir les uns avec les autres. Pour ce faire, un environnement de travail valorisant, où la prise de risque est encouragée, est préférable. À ce sujet, il a été soulevé lors des entrevues que l'entreprise A pourrait faire mieux à ce niveau. Certes, le risque ne fait pas parti des valeurs organisationnelles, mais une ouverture progressive sur un dialogue des difficultés encourues durant les projets, de sorte à en tirer des apprentissages, sécuriseraient les employés qui n'osent pas communiquer leurs idées de peur qu'elles échouent. « There should always be a safety net below the people who make suggestions », rappelle Amabile (1998 : 85). Ainsi, ne serait-il pas constructif que de prioriser les motivations intrinsèques dans la réhabilitation du comité innovation afin de favoriser sa consolidation ? Ce sont pour le moins des éléments à considérer lors des réflexions sur le climat de travail à cultiver au sein de la deuxième génération du comité innovation.

6.2 Conclusion

En intégrant au modèle analytique les données recueillies, nous avons identifié quels éléments du terrain correspondaient à la théorie et aux bonnes pratiques et quels présentaient des sources d'amélioration pour le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante. En analysant notre modèle composante par composante, nous constatons que l'architecture structurée des connaissances de l'entreprise A est relativement alignée avec la théorie ; elle intègre un processus formalisé des connaissances avec des jalons et des instances d'approbation permettant de coordonner les différents acteurs métier. C'est au niveau de l'architecture informelle des connaissances et du « slack » créatif que le pilotage de l'innovation transversale affiche le plus grand décalage avec les meilleures pratiques répertoriées dans la littérature. L'entreprise A possède des plateformes cognitives qu'elles exploitent de manière verticale, mais n'a pas tissé de liens entre celles-ci par l'intermédiaire de communautés de connaissance. Cette absence de transversalité dans la circulation des connaissances affaiblie la mémoire organisationnelle. Le « slack » créatif se trouve donc sous-exploité par rapport à ses capacités réelles. N'ayant pas une culture organisationnelle tout à fait favorable au développement organique des communautés, le pilotage d'un tel dispositif de gestion des connaissances se présente comme l'une des solutions envisageables pour encourager la collaboration transversale. La suspension des activités du comité innovation déployé en 2010 a permis d'identifier certains freins aux maillages des métiers de l'innovation. Parmi les éléments à ajuster, nous avons relevé la définition d'une vision de l'innovation portée par la direction, l'identification de thématiques de travail en amont et un *casting* des membres reflétant les besoins du processus d'innovation. Par dessus tout, la définition des objectifs et des rôles des membres doivent être au centre du redéploiement du comité innovation. Ceci dit, bien que la théorie suggère le pilotage d'une communauté de connaissance comme solution optimale, le contexte organisationnel de l'entreprise A appelle à certains ajustements par rapport au modèle analytique. De par la singularité de son organisation et de l'environnement dans laquelle elle évolue, il serait fautif que de croire qu'implanter des prescriptions génériques résorberait les difficultés encourues dans le pilotage de l'innovation transversale. La considération des enjeux organisationnels, qu'ils soient politiques ou sociaux, doit faire partie des réflexions stratégiques sur les prochaines étapes. Ces recommandations feront l'objet du chapitre suivant.

7. DISCUSSION ET CONCLUSION

À la base, notre recherche cherche à élucider les moyens favorisant le pilotage de l'innovation multi-métiers dans une entreprise innovante. Plus précisément, nous nous interrogeons à savoir si le support d'une communauté de connaissance à un processus formalisé de gestion de l'innovation transversale peut faciliter la dimension plus intangible de l'innovation qu'est la circulation des connaissances et des idées, et de quelle manière cela peut être structuré en harmonie avec la culture d'entreprise. En s'appuyant sur une riche revue de la littérature, nous avons déterminé qu'un processus d'innovation séquentiel rythmé d'instances d'approbation de même que le déploiement de communautés de connaissance sont deux éléments pouvant contribuer à la gestion de l'innovation organisationnelle à différents niveaux. Le processus d'innovation permet d'encadrer les étapes du développement d'un nouveau produit en déterminant au préalable les jalons à atteindre dans des délais fixes ; c'est l'architecture rigide des connaissances ou la fondation d'un projet d'innovation. Pour leur part, les communautés de connaissance opèrent en arrière-scène de manière volontaire et spontanée, étant motivées par des valeurs intrinsèques contraires à celles promues par la hiérarchie. De par leurs intérêts envers une pratique ou une spécialité professionnelle, les membres des communautés partagent leur expérience, leurs leçons apprises, leurs bons coups comme leurs mauvais coups pour résoudre des problèmes et faire progresser le savoir collectif. Elles favorisent l'émergence, l'expression, la circulation et la validation des idées nouvelles. La double architecture des connaissances contribue au développement et à l'enrichissement du « slack » créatif de la firme, où chaque répétition du cycle d'innovation est une chance renouvelée d'emmagasiner des connaissances pour le futur. Dans l'objectif de valider ces connaissances théoriques dans la pratique, nous avons recueilli des données sur le processus d'innovation ainsi que les dynamiques de collaboration multi-métiers au sein d'une multinationale française de l'industrie du parfum et des cosmétiques de luxe, que nous avons exposé au chapitre cinq de manière aussi fidèle que possible. Finalement au chapitre précédent, nous avons réalisé l'appariement de notre cas unique au modèle analytique, soulevant les similitudes et les dissonances entre celui-ci et la réalité sur le terrain.

La présente discussion sera l'occasion d'énoncer nos constats et recommandations sur les éléments du contexte nous ayant marquée lors de notre recherche empirique, de même que des pistes de réflexion s'appliquant à la gestion de l'innovation de façon plus générique. Nous soulèverons les apprentissages pour la théorie comme pour la pratique et terminerons avec les limites et les axes de recherche futurs. Les prochains passages adopteront un ton plus relâché et moins académique ; nous tenons à donner libre cours à notre point de vue de chercheur-participant externe en exprimant nos impressions en guise de conclusion.

7.1 Constats et recommandations liés au contexte d'étude

Notre terrain de recherche a été très riche en apprentissage et nous a fait prendre connaissance de plusieurs éléments contribuant à l'innovation dans un contexte organisationnel singulier. Comme notre problématique se centre sur la collaboration multi-métiers et l'apport d'un groupe multidisciplinaire dédié à l'innovation dans le cadre du processus de développement de nouveaux produits, ces trois éléments seront mobilisés pour ordonner nos recommandations.

7.1.1 La collaboration multi-métiers : au cœur de la culture organisationnelle

Notre intégration dans l'entreprise A en tant que stagiaire pour une période de quatre mois nous a permis de mieux nous familiariser avec ses manières de faire et sa culture organisationnelle. Cette opportunité nous a mené à recueillir des données d'observation dépassant le spectre de notre objet d'étude – le comité innovation et le processus d'innovation – nous permettant ainsi de mieux comprendre, en contexte, les motivations derrière certaines décisions ou actions et les réactions en découlant. Cette compréhension des rouages de l'entreprise nous a conduit à notre premier constat sur la collaboration inter-métiers : non pas qu'une difficulté éprouvée au niveau de la gestion de l'innovation, la collaboration est freinée dans la majorité des processus organisationnels puisque la culture et la structure organisationnelles ne favorisent pas le partage et l'entraide entre départements. Bien que cette problématique outrepasse notre mandat, nous pouvons tout de même apporter quelques suggestions sur la manière d'accroître la collaboration interdépartementale dans le processus d'innovation, notamment par le biais du groupe multidisciplinaire qui a pris le nom de comité innovation. Les succès de ce comité multi-métiers ont de fortes chances d'avoir un effet boule de neige sur le reste de l'organisation, s'ils sont suffisamment communiqués à l'extérieur des frontières du groupe. C'est par petits changements

progressifs que la culture d'entreprise sera portée à basculer vers des valeurs et des pratiques mieux alignées avec les besoins de l'innovation.

Comme première suggestion, il nous apparaît essentiel d'amener les membres du comité à prendre conscience, par eux-mêmes, de l'importance de la collaboration transversale. Ce n'est qu'en constatant comment des freins à la communication entre les départements a nui au développement de projets innovants antérieurs – que ce soit un produit concurrent prenant les devants sur le marché ou un projet interne n'ayant jamais abouti – que les acteurs impliqués saisiront la pertinence de s'ouvrir et de partager davantage durant les projets, en particulier dans les phases amont. Les employés concernés doivent faire leur propre cheminement vers cette conclusion, sinon ils ne verront pas l'intérêt de changer, voire de remettre en question leurs habitudes ancrées dans les pratiques organisationnelles. Imposer une structure de collaboration qui va à l'encontre des valeurs de la firme – notamment celle de préserver le secret des projets en cours dans chaque département/métier – n'aura que peu de succès. Ceci dit, modifier un aspect de la culture organisationnelle ne peut s'opérer qu'en mobilisant un seul niveau hiérarchique – le comité innovation dans ce cas-ci – puisque celle-ci est le fruit d'une co-construction entre ses acteurs. Il est essentiel que l'ensemble de l'entreprise – autant les employés que les membres de la direction – soit mobilisée dans la réflexion menant au changement. Une double action doit donc s'opérer en parallèle : les cadres doivent inciter, de manière informelle dans un premier temps, à un plus grand partage entre les départements, de sorte à faire germer dans l'esprit des employés le désir de collaborer davantage. Pour guider les membres vers cette prise de conscience, certains exercices peuvent être pratiqués. Le processus de réflexion collective sur la raison d'être et les activités de la première cuvée du comité innovation est un bon exemple : il a poussé certains acteurs à remettre en question des pratiques qu'ils n'auraient osé faire autrement. Une grille d'analyse des projets d'innovation passés est également un outil éclairant. En identifiant les éléments différenciant les projets ayant réussis de ceux ayant échoués, les utilisateurs constateront d'eux-mêmes les bénéfices du partage dans les phases préliminaires du processus. Certains membres du comité innovation ont fait l'exercice et en sont arrivés à cette conclusion, tel que nous l'a révélé les entretiens. C'est ainsi qu'un des cadres interviewés nous a affirmé que la clé de réussite de l'innovation dans l'entreprise A tient à l'union des trois piliers – la création, le marketing et les métiers techniques – dès les étapes initiales. Toutefois, nous avons constaté, à l'instar de notre interlocuteur, que ce qui est simple en théorie s'avère plus difficile à

mettre en pratique. Enfin, des sessions de réflexion stratégique à plus grande échelle – à l'intérieur des départements dans un premier temps, et ensuite entre les départements – pourraient contribuer à la mobilisation des employés des différentes strates hiérarchiques dans une démarche de changement organisationnel. Ce projet, bien qu'ambitieux, serait bénéfique pour l'administration qui pourrait ainsi prendre le pouls des employés et engager les forces vives de l'entreprise dans l'intégration de solutions proposées à l'interne. À plus long terme, ce serait un moyen de mettre l'intelligence collective à profit de l'innovation organisationnelle, et d'ouvrir un dialogue transversal au sein de l'entreprise.

Dans un même ordre d'idées, la communication est un autre élément important pour la reconnaissance des avantages de la collaboration interne. Une plus grande valorisation sera portée aux projets multidisciplinaires si leurs réussites sont mises de l'avant, aussi minimes soient-elles. Tel que soulevé dans la revue de littérature, les individus se réalisent davantage dans des environnements où ils se sentent valorisés (Amabile, 1998). En célébrant les îlots de succès de la collaboration transversale, l'entreprise crée un incitatif à reproduire des projets adoptant une structure similaire. Ce genre d'initiative n'a pas forcément à être pris en charge par la direction même, mais doit tout le moins être reconnue par celle-ci. À titre d'exemple, l'animateur du comité innovation, agissant comme agent de liaison avec le reste de l'organisation, pourrait présenter le fruit des efforts du groupe aux différents comités stratégiques de sorte à initier la diffusion de l'information vers le reste de l'entreprise, autant aux paliers hiérarchiques inférieurs, que vers le haut de la pyramide aux autres comités de gestion et d'exécution. La légitimité du groupe serait renforcée dans la foulée.

Ensuite, il ne s'agit pas seulement de sensibiliser les gens aux vertus de la collaboration dans une perspective d'innovation, mais de les impliquer dans le processus de changement. En faisant participer les employés à la mise en œuvre du changement, les résistances diminuent et laissent place à une implantation plus harmonieuse (Bareil, 2004). À notre avis, la mise en place du comité innovation s'est faite sans une implication suffisante des acteurs concernés, ce qui pourrait expliquer la cessation de ses activités au bout de trois ans. Nous pouvons nous poser la question si les membres voulaient même de cette structure ? Comprenaient-ils sa mission et ses objectifs ? Leur a-t-on demandé s'ils préféraient une alternative, une autre structure ? Les

entrevues nous portent à croire que non, nous menant à estimer qu'ils n'ont pas été assez sollicités dans la réflexion et planification initiales. Pour implanter un dispositif de manière pérenne, que ce soit une communauté, un processus ou même un réseau informatique, il faut un engagement de la part des porteurs du projet, ainsi que de la part des membres-participants, voire des usagers. Pour qu'il y ait engagement, ceux-ci doivent être partie prenante dans l'édification du projet dès les premiers moments. Ainsi, nous recommandons que le comité reparte à neuf en tourne la page sur la première génération, notamment en choisissant un nouveau nom à leur groupe de travail. Bien que cela puisse sembler futile, le simple fait d'adopter un nom qui représente les membres contribuera au développement d'un sentiment d'appartenance, tout en symbolisant un nouveau départ.

En rétrospective, un apprentissage peut être tiré de cette première expérience : pour augmenter les chances de consolidation du groupe, il est souhaitable d'inviter les onze membres identifiés comme noyau à contribuer aux réflexions stratégiques portant sur son avenir. La session d'entrevues et la réunion de *post mortem* tenue en fin de stage avaient précisément cette visée. Ainsi, nous pouvons dire que le déploiement de la deuxième génération du comité innovation est sur la bonne voie, s'il s'avère que ce dispositif soit la solution optimale pour la collaboration multi-métiers. C'est ce que les membres détermineront d'eux-mêmes au fur et à mesure que leurs réflexions sur le sujet évolueront.

7.1.2 Le comité innovation, vers une communauté de connaissance ?

Si l'on se fie à la théorie sur la gestion des connaissances et de l'innovation en organisation, la deuxième génération du comité innovation pourrait adopter la structure d'une communauté de connaissance pilotée afin de faciliter la construction, la validation, la diffusion et le transfert de connaissances entre les métiers de l'innovation. Tel que nous l'avons vu plus tôt dans la revue de littérature, les communautés de connaissance se présentent comme des dispositifs intermédiaires entre les individus et l'organisation où se créent des liens entre les connaissances provoquant l'innovation organisationnelle. Or, la présentation et l'analyse du cas nous ont démontré que le contexte organisationnel de l'entreprise A n'est pas encore tout à fait mûr pour assurer le déploiement et l'implantation d'un dispositif de gestion des connaissances de l'ordre d'une communauté, malgré que les besoins en matière d'innovation soient présents. Prenant ces aspects

en considération, nous avançons l'idée qu'une structure informelle amalgamant des éléments des différentes formes de communauté – sans pour autant en porter le statut formel – serait mieux adaptée à la situation. Notre première immersion sur le terrain nous porte à croire que l'évolution du comité innovation pourrait tendre à s'approprier des éléments de la communauté épistémique, de la communauté de pratique, et de la communauté de spécialistes tout en demeurant hétérogène dans sa composition. De la communauté épistémique, elle pourrait récupérer l'effort d'actualisation d'une vision commune et d'une identité mouvante selon les besoins de l'organisation par la création d'un manifeste. De la communauté de pratique, ce serait plutôt les aspects d'apprentissage par la pratique et de la socialisation qui seraient retenus. Enfin, la maîtrise de normes propres aux différents métiers contribuant au processus d'innovation et l'enrichissement de la mémoire organisationnelle par l'action seraient empruntés aux pratiques des communautés de spécialistes. Bien que ces caractéristiques nous apparaissent essentielles pour favoriser les échanges inter-métiers et la création de connaissances situées dans le processus d'innovation, le comité innovation n'adoptera ces nouvelles pratiques que s'il est prêt à le faire, en tant que collectif. Au moment de quitter l'entreprise à la fin décembre 2013, le comité en était toujours à faire l'état des lieux des trois dernières années, alors il était trop tôt pour tirer quelques conclusions que ce soit sur son avenir. Ainsi, peut-on alors parler de communauté d'innovation tel que stipulée dans notre deuxième sous-question ? Pouvons-nous suggérer une définition d'une nouvelle forme de communauté de connaissance qui a pour fonction d'accompagner les acteurs des métiers impliqués dans le processus d'innovation, comme nous en avions l'ambition au départ ? Nous n'en sommes pas convaincue, du moins à cette étape de la recherche, puisque nous n'avons pas assez d'éléments empiriques pour l'argumenter. Nous préférons ne pas nous positionner sur la question avant d'avoir poussé plus loin notre analyse de la situation, qui risque d'évoluer énormément au cours des prochains mois alors que le comité poursuit les réflexions sur son avenir. Nous préférons donc voir ce mémoire comme la première pierre d'une recherche de plus grande envergure.

La question du rôle du créateur dans le processus d'innovation est demeurée omniprésente tout au long de notre travail. Cette question est délicate en ce qu'elle remet en cause un métier reconnu et même vénéré par toute une industrie. Comment peut-on rendre admissible la génération d'idées par les autres métiers impliqués dans le processus d'innovation sans

compromettre le statut du créateur ? Pour ainsi dire, peut-on remettre en question le rôle de « gourou » qu'incarne le créateur d'une maison de luxe sans déstabiliser l'équilibre organisationnel ? Nous proposons d'intégrer les créateurs au comité innovation, qu'il adopte la structure formelle d'une communauté de connaissance ou non, afin qu'il obtienne la légitimité d'agir comme intermédiaire entre les métiers de la création et les métiers de l'innovation. Le comité détiendra suffisamment de légitimité pour enrichir les projets en démarrage s'il réunit des membres de la création avec ceux du marketing et des disciplines techniques (R&D, production industrielle, packaging et sous-traitance). Ainsi, les créateurs ne verront pas l'influence de leur statut hiérarchique diminuer et une ouverture progressive vers de nouvelles pratiques de gestion des idées sera entamée. Bien que cette initiative semble intéressante, et même justifiée, dans le contexte, nous ne pouvons passer sous silence les défis de gestion qu'elle entraînera, surtout en ce qui a trait au statut et à la légitimité du créateur. Plus qu'un rôle de direction artistique, les créateurs ont un rôle politique et symbolique dans l'entreprise. L'influence qu'ils détiennent sur le système social de l'entreprise ne pourra être altéré aussi simplement. Ainsi, comme toute chose dans l'entreprise A, c'est par petits pas et grande patience que l'on change les choses, incluant l'implantation de nouvelles pratiques. À l'instar des maisons de luxe traditionnelles, l'entreprise A possède une conception du temps qui lui est propre. Elle agit rarement sous l'effet de l'urgence ; « chaque chose arrive en son temps », nous dit-on.

Un élément qui nous apparait central au succès du comité innovation est le rôle qu'assume l'animateur, dont la fonction hiérarchique est celle de responsable du processus innovation. Bien plus qu'un simple facilitateur, cette personne adopte littéralement le rôle d'un « boundary spanner » (Tushman, 1977), c'est-à-dire qu'elle effectue le pont entre le comité et le reste de l'organisation. Étant une personne de confiance de la direction dont la légitimité est également reconnue par ses homologues des métiers et ses subordonnés, elle facilite la circulation des connaissances et le maillage de liens entre le comité et la hiérarchie. Si nous étions pour illustrer son rôle à l'aide d'un diagramme de Venn, il se situerait à l'intersection des deux cercles, dont l'un représente le comité et l'autre la direction (voir figure 19). C'est particulièrement grâce à cet animateur que la collaboration interdépartementale s'est intensifiée au cours des dernières années puisqu'il fait la promotion des projets d'innovation en incubation auprès du comité stratégique responsable de l'allocation des ressources. Sans ce leadership, plusieurs idées n'auraient jamais

atteint les hautes sphères de l'entreprise. Cette mission relativement informelle figure parmi les bonnes pratiques de l'entreprise A en matière d'innovation, et doit être maintenue, voire même valorisée davantage. Il s'agit donc d'un rôle critique, notamment du fait qu'il est incarné par une seule et même personne. L'impact de ce rôle serait amplifié si l'animateur jouait le jeu de la mobilisation des connaissances au-delà des limites de son autorité. En repérant et engageant d'autres talents et experts aux compétences situées selon les projets d'innovation, celui-ci décuplerait les chances de construction et de transfert de connaissances pertinentes dans le contexte. Il s'agirait donc d'avoir une équipe de « boundary spanners » *ad hoc* en fonction des besoins.

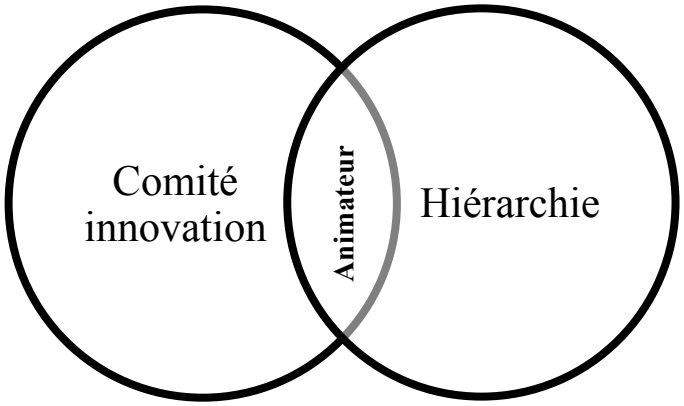

FIGURE 19 : **Le rôle de l'animateur du comité innovation dans le processus d'innovation de l'entreprise A**

L'enjeu de la confiance mutuelle au sein du comité innovation nous est apparu comme un élément limitant ses capacités à collaborer, et donc à remplir sa mission. Des activités de groupe favorisant l'esprit d'équipe peuvent encourager le tissage de liens entre les membres de sorte à les inciter à partager davantage leurs projets en cours et leurs problématiques. Des retraites stratégiques et des formations hors des murs de l'entreprise et du confort qu'elle octroie – propice au *statu quo* – peuvent contribuer à mettre les individus en confiance. À titre d'exemple, l'École d'été en management de la création dans la société d'innovation du pôle MosaiC HEC Montréal ou encore l'École d'automne en management de la créativité de Strasbourg sont des programmes permettant ce genre d'évasion constructive, si les membres acceptent de se prêter au jeu.

En terminant, nous sommes d'avis que le travail de réflexion qu'a entamé le comité innovation, sous l'initiative de l'animateur et responsable du processus innovation, est une étape essentielle à l'évolution de tout collectif apporté à travailler et cheminer ensemble. C'est en prenant du recul sur les activités et les réalisations antérieures que l'on peut mieux évaluer les vecteurs de développement et les besoins des parties prenantes. Dans le cas du comité innovation, l'exercice a également permis d'accroître les synergies de collaboration du groupe. Même si une direction claire vers un projet de communauté n'est pas l'aboutissement de cette démarche introspective, tel qu'anticipée au départ, le résultat est somme toute satisfaisant. Outre des apprentissages importants pour la suite, les liens soudant les membres de l'équipe ont été fortifiés dans le processus. Cette initiative porteuse de sens gagnerait à être répliquée au sein d'autres équipes multidisciplinaires de l'entreprise qui affichent des problématiques de collaboration et de partage, aussi bien au siège social que dans les filiales internationales. À cet égard, l'entreprise ne peut que bénéficier du transfert de connaissances entre ses filiales.

7.1.3 Le processus d'innovation : une structure encadrante

De manière globale, le processus d'innovation, particulièrement les phases précédant la commercialisation, nous a semblé être la routine la mieux pilotée de l'ensemble des activités d'innovation. Il fait office de structure encadrante dans la gestion de l'innovation grâce à la succession relativement fluide des étapes du processus. Cette constatation ne nous étonne pas puisque la littérature, notamment les travaux de Cooper (1990), confirme l'efficacité des entreprises dans les étapes d'exploitation. Ce sont plutôt les phases d'exploration qui posent problème, ce à quoi tente de répondre le comité innovation. Néanmoins, il y a toujours place à l'amélioration, surtout dans l'optique où chaque élément du pilotage de l'innovation transversale est interdépendant et complémentaire.

La répartition des tâches au sein des départements nous est apparue comme un point faible dans le bon déroulement du processus d'innovation. La délégation du travail semble être chose difficile pour les cadres, ce qui crée des goulots d'étranglement dans la prise de décision des projets d'innovation. Par conséquence, les gestionnaires ayant les connaissances et la reconnaissance pour faire progresser l'innovation à un niveau stratégique ont très peu de temps à

y consacrer puisqu'elle ne figure pas dans les priorités de leur métier. Dans les entrevues, le manque de temps est ressorti comme l'un des principaux freins à la participation au comité innovation, ou à toute autre instance de collaboration à l'innovation à cet égard. On nous a mentionné à plusieurs reprises qu'une deuxième itération du comité n'aurait guère plus de succès que la précédente si la structure n'était pas flexible et agile. À la lumière de ces affirmations, la question de la délégation de certaines tâches aux gestionnaires de premier niveau nous apparaît essentielle. Si les cadres N-2 se déchargeaient de certaines tâches administratives chronophages et à peu de valeur ajoutée, ils pourraient consacrer plus de temps aux réflexions stratégiques entourant l'innovation. Même que ça serait souhaitable dans la perspective de mieux encadrer le processus, qui semble être pris pour acquis. Or pour instaurer cette pratique, toujours faut-il que ces gestionnaires voient l'intérêt de réserver quelques heures par semaine à l'innovation. Ce qui nous ramène à la nécessité de sensibiliser l'ensemble de l'entreprise aux bienfaits d'une culture d'innovation dans une perspective de long terme (Snyder et Duarte, 2008).

En somme, nous tirons trois catégories de constats de notre cas d'étude. La collaboration multi-métiers est fondamentale à l'innovation transversale, mais doit se développer en harmonie avec la culture organisationnelle. Pour ce faire, les employés doivent devenir partie prenante du changement et agir comme agent de promotion des bienfaits d'une culture de l'innovation dans leur département d'abord, et ensuite de manière transversale grâce à des plateformes de dialogue. Malgré la taille de l'entreprise à l'étude, les rôles que jouent les acteurs clés de l'innovation sont essentiels à la réussite du processus : chacun apporte un élément particulier à la table. Ces rôles seront amener à se consolider lorsque la mission du comité sera mieux définie. Enfin, le processus d'innovation a pour tâche d'encadrer et de diriger les jalons de l'innovation transversale. Toutefois, la rigueur que peut avoir cette routine n'en fait pas un élément statique et immuable pour autant : elle doit s'adapter aux rythme des transformations et des apprentissages qu'acquière l'entreprise. Bien que ces éléments aient émergé du contexte particulier dans lequel nous avons réalisé notre analyse, certains s'appliquent autant à la gestion de l'innovation dans les grandes structures et multinationales.

7.2 Constats et recommandations génériques en gestion de l'innovation

7.2.1 Apports pour la pratique

Cette série de constats et de recommandations est, à l'instar de celle énoncée plus haut, le fruit de réflexions émergeant de la recherche terrain que nous avons réalisée dans l'entreprise A. Toutefois, ce sont des réalisations plus macros que nous pouvons transférer à d'autres organisations aux prises avec des défis similaires en matière de gestion de l'innovation. C'est pourquoi elles ne seront pas organisées selon la même logique que celles liées au contexte. Cette première sous-section vient compléter nos contributions au niveau de la pratique, s'adressant d'abord aux dirigeants, gestionnaires et chargés de projet en innovation. Une seconde sous-section permettra de tirer des apprentissages pour la théorie et viendra enrichir la toile des savoirs scientifiques.

Bien que le moteur de compétitivité de l'économie contemporaine bascule de plus en plus vers des activités de créativité et d'innovation, toute entreprise ne se pose pas forcément des questions sur la gestion de l'innovation. Lorsqu'elle a une bonne santé financière, se situe en tête de file de son industrie ou affiche une croissance stable, pourquoi celle-ci questionnerait-elle ses manières de faire ? Toutefois, l'histoire a démontré qu'en utilisant les données financières comme indicateur de renouvellement de la firme, lorsqu'un ralentissement est enregistré, il est souvent trop tard pour agir. L'auteur et professeur de la *Harvard Business School*, Clayton Christensen (1997), illustre ce constat dans son bestseller *The Innovator's Dilemma*. Ainsi, l'implantation de bonnes pratiques en matière de gestion de l'innovation doit se faire à un moment où l'entreprise est en mesure de supporter ces efforts.

Ce point nous mène à poser la question de la raison et des motivations de l'entreprise, ou du *why* de Simon Sinek (2009), brièvement exposé dans la revue de littérature. Dans toute entreprise, il est central que chacun sache pourquoi il se mobilise jour après jour pour contribuer à son évolution, surtout lorsque la compagnie n'est plus dirigée par le fondateur et porte-étendard de la vision. Ainsi dans l'entreprise A, est-ce que tous les employés sont conscients du *pourquoi* et du *comment* de la maison ? Est-ce qu'une direction claire est donnée et appuyée par des arguments ? La vision, et surtout la reconnaissance et l'intégration de cette vision, fait partie des

caractéristiques d'une culture d'innovation forte (Snyder et Duarte, 2008). Pour réitérer la vision d'innovation d'une entreprise, des activités relativement simples, mais efficaces peuvent être mobilisées, telles que mettre les employés en situation et les questionner sur les éléments distinctifs de la marque, voire sur l'identité de la firme elle-même. À titre d'exemple, différencier les produits maison de ceux de la concurrence ou encore classer les activités de la firme en fonction des éléments de la vision sont des exercices peu compliqués permettant de rappeler, de façon ludique, les raisons d'être de l'entreprise. Ainsi, des référents de la vision pourront être identifiés et mobilisés pour agir à titre de relais ou mentor auprès des employés pour qui celle-ci est moins intégrée.

La célébration des succès comme des échecs est également un élément contribuant à l'engagement des employés dans l'innovation. Communiquer sur les petites réalisations quotidiennes sert à valoriser le travail des acteurs et à créer un précédent. Pareillement, reconnaître les coups ayant eu moins de succès dans une perspective d'apprentissage met en confiance les employés hésitant à prendre des risques. Or, sans prise de risque, l'innovation se fait plus rare. Dans un même ordre d'idées, la fiabilité est centrale lorsque l'on mobilise une équipe dans un projet en développement. C'est-à-dire lorsque la direction, et le chef de projet par défaut, s'engagent à mener à terme un projet d'innovation, ceux-ci doivent faire les suivis nécessaires et informer les individus concernés des décisions stratégiques, de sorte à conserver, voire stimuler leur intérêt. Sans quoi, peu de crédibilité sera accordée aux initiatives innovantes, ce qui risque d'avoir un effet de démotivation des troupes. Le comité innovation semble avoir vécu cette difficulté lors de son premier projet collaboratif, ce qui pourrait justifier le manque d'enthousiasme des membres par la suite.

En survolant les travaux sur le management des idées, nous avons déterminé que la genèse d'une idée se fait au croisement de bribes de connaissance opposées : ce que Arthur Koestler (1964) nomme la « bissociation ». Il est donc essentiel d'avoir des périodes de rencontre, de débat et éventuellement de divergence en amont du processus d'innovation afin que les parties prenantes puissent confronter leurs idées et les enrichir. L'accès à des espaces de mise en commun nous apparaît central à la réussite de tout projet d'innovation, qu'ils soient utilisés par des communautés de connaissance ou des dispositifs implantés par la direction.

Finalement, des enseignements tirés de notre expérience peuvent également s'appliquer plus généralement à l'industrie du luxe. Historiquement, cette industrie réserve le processus d'idéation au génie du créatif vénéré pour son talent à l'état brut. Toutefois, la littérature nous démontre qu'une plus grande ouverture à différentes sources de connaissance peut permettre à une entreprise de développer davantage d'idées originales. David Burkus (2013), auteur du livre *The Myths of Creativity*, déconstruit cette conception de la « race » créative qui n'octroie la capacité de réfléchir *outside the box* qu'à ceux ayant la génétique ou les traits de personnalité appropriés. Les travaux de recherche de l'auteur appuient l'idée que l'ouverture et la pluralité des points de vue sont plus souvent qu'au contraire garants d'idées novatrices. Ainsi, les compagnies de luxe gagneraient-elles à ouvrir les étapes préliminaires du processus d'innovation à un spectre plus large de parties prenantes afin de nourrir la génération d'idées de connaissances variées. Les modèles d'innovation ouverte, promus par Henry Chesbrough (2003), se caractérisent par la collaboration et le partage de ressources, de savoirs et de savoir-faire entre entreprises, partenaires, fournisseurs, centres universitaires, mais aussi en sollicitant la contribution des clients et usagers. Le principe est de faire appel au collectif pour infuser les projets innovants de nouvelles idées et solutions, dans une perspective d'amélioration des fonctions plus ou moins maîtrisées par la firme. Plusieurs entreprises emploient déjà ce modèle ; certaines l'ont carrément substitué à leur département de R&D. Pourquoi l'industrie du luxe ne pourrait pas tenter des expériences similaires ? Certes, la crainte de perdre la propriété de savoir-faire traditionnels et d'avantages concurrentiels peut être un frein pour plusieurs, particulièrement dans cette industrie où la compétition est féroce. Ceci dit, l'innovation ouverte permet différents degrés d'ouverture, tant et aussi longtemps qu'il y a échange de connaissances visant l'amélioration, l'accélération et la diversification de l'innovation organisationnelle. Cette externalisation localisée ne peut qu'être bénéfique aux phases amont du processus d'innovation et alimenter le « slack » créatif de l'organisation dans la foulée.

7.2.2 Apports pour la théorie

La présente recherche a soulevé, dans la revue de littérature, des lacunes théoriques au niveau du pilotage de l'innovation dans les grandes entreprises et multinationales. Notre étude sur le terrain

nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances qui peuvent contribuer au développement de ce champ littéraire.

Les travaux de Koen et *al.* (2001) nous ont démontré que le pilotage de l'innovation prend habituellement la forme d'un processus en trois étapes : la phase de génération d'idées ou le Fuzy Front-End, la phase de développement de produit, et la commercialisation. De manière générale, les entreprises maîtrisent parfaitement les routines des deux dernières étapes ; ce sont les étapes du processus d'idéation, de l'identification de l'opportunité jusqu'à sa traduction en concept commercialisable, qui posent problème. Dans la phase d'éclosion de l'innovation, ce n'est pas une organisation du travail efficace et optimisée qui est recherchée, mais la capacité à mettre en place une structure favorisant les rencontres entre individus de disciplines différentes, afin de provoquer une plus grande production d'idées potentiellement capitalisables. L'apport des communautés de connaissance dans le processus d'innovation se situe principalement à ce niveau. Les grandes entreprises sont, pour la plupart, caractérisées par une difficulté d'accès aux connaissances en raison de l'ampleur de la structure et des procédés administratifs. Dans ce contexte la communication et la collaboration transversales essentielles à la circulation des connaissances se met en place et se maintient plus difficilement. Le pilotage des communautés peut résorber une partie de ce problème. Celles-ci peuvent jouer un rôle indispensable à l'innovation organisationnelle puisqu'elles ont une facilité à générer, diffuser et emmagasiner les connaissances, et ainsi nourrir le « slack » créatif de l'entreprise, et ce peu importe la structure hiérarchique (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger et *al.*, 2002 ; Cohendet et *al.*, 2004, Simon et Cohendet, 2007). La présence de communautés en entreprise fait en sorte qu'elle devienne un terreau fertile pour l'innovation (Brown et Duguid, 1991). Il a toutefois été mis en lumière que dans une grande entreprise, au même titre que dans une petite structure, le pilotage d'une communauté requiert une fine gestion qui doit être harmoniser à la culture d'entreprise. L'inverse pourrait handicaper son développement et son implantation dans l'organisation.

La réflexion entourant le développement d'une communauté d'innovation multi-métiers comme outil indispensable à la collaboration et la communication transversales en amont du processus de développement de nouveau produit n'est pas pleinement achevée. La communauté pourrait ne pas être l'unique solution. Nous avons pu constater que la présence d'un groupe

multidisciplinaire, adoptant certaines caractéristiques d'une communauté, peut accélérer la création, la diffusion, et le stockage de connaissances. Ce dispositif peut également contribuer à briser certains silos en amont du processus d'innovation, notamment en développant de nouveaux réflexes de communication entre les départements. Toutefois, le contexte, la gouvernance d'entreprise et les acteurs clés du processus d'innovation jouent un rôle important dans les formes que peut prendre ce dispositif et les fonctions qui lui revient. Par conséquent, il serait prématuré que de vouloir statuer sur la définition d'une communauté d'innovation multi-métiers. Davantage de données empiriques sur le sujet, notamment par d'autres études cas, nous permettraient d'être plus affirmatif sur la question. Ce sur quoi nous pouvons nous avancer cependant, c'est l'intérêt de mobiliser un groupe d'employés, idéalement ceux possédant une certaine influence au sein de leur département, pour planter la graine de la collaboration multi-métiers au sein d'une organisation. Ces référents de l'innovation transversale ont une double tâche : celle de diffuser les informations concernant leur métier aux autres référents, et transmettre de manière verticale celles provenant des autres départements. Cette pratique a pour objectif de montrer les bénéfices d'être en synchronisme pour la santé de l'entreprise. Cette démonstration risque d'être encore plus percutante dans une organisation où la culture d'entreprise est forte et le sentiment d'appartenance à la marque prononcé.

Enfin, le pilotage de communauté multi-métiers et de dispositif visant la collaboration transversale nécessitera un engagement de la part de la direction, et ce particulièrement dans une grande entreprise marquée par une gestion centralisée. À l'instar d'une culture d'innovation, la direction doit mettre en place les conditions favorablement au pilotage des communautés, notamment en fournissant les ressources nécessaires, et en accordant suffisamment de visibilité aux collectifs. Ainsi, dans les structures organisationnelles en silos, il est plus difficile d'imaginer un pilotage de l'innovation initié par le bas de la pyramide ; une prise en charge de la direction doit s'opérer, en début de processus du moins.

En somme, notre projet de recherche nous a permis d'identifier plusieurs éléments contribuant à la gestion de l'innovation transversale dans une entreprise marquée par une organisation du travail en silos où la collaboration interdépartementale fait face à des contraintes. Par les recommandations et constats énoncés ci-dessus, nous espérons avoir contribué à la théorie et à la

pratique dans ce domaine de la gestion. Nous demeurons toutefois consciente qu'elles sont le fruit de notre expérience sur le terrain et que certaines limites de la recherche s'imposent.

7.3 Limites de la recherche

7.3.1 Limites méthodologiques

Tout au long de ce projet de recherche, et particulièrement dans les passages ci-dessus, nous avons souligné la singularité de notre cas d'étude, dont le contexte organisationnel peut plus difficilement être répliqué ailleurs. L'unicité du cas en fait inévitablement un frein à la généralisation théorique, tel que l'entend Yin (2003). Comme notre modèle analytique se veut davantage un canevas des meilleures pratiques à adopter en matière de gestion de l'innovation, notre analyse soulève d'abord et avant tout les décalages entre la pratique contextualisée et la théorie. Ainsi, la généralisation analytique, permettant l'étendue des résultats à une théorie plus large, n'est pas exclue. À la lumière des recommandations génériques énoncées plus haut, nous estimons que notre cas contribue aux connaissances liées au pilotage de l'innovation transversale dans une entreprise innovante.

Notre recherche empirique s'est principalement concentrée sur la présentation des points de vue des cadres N-2 de l'entreprise A, notamment puisqu'ils sont les principaux acteurs du comité innovation. Or, en ne considérant que la vision du management, on pourrait nous reprocher notre représentation hermétique de la situation (Yin, 2003). Il est vrai que nous aurions pu enrichir notre collecte de données par des perspectives alternatives provenant des strates inférieures de l'entreprise, mais en raison du temps limité dont nous disposions, nous avons choisi de concentrer nos efforts sur les individus directement impliqués dans notre objet d'étude.

Finalement, ce mémoire a, par moment, adopté un point de vue plus théorique que pratique, ce qui peut ajouter une certaine lourdeur à la lecture. Une exploration empirique prolongée et plus dense aurait contribué à notre compréhension des dynamiques organisationnelles et interpersonnelles. Entrer plus intimement dans la culture d'entreprise, en s'adressant aux membres du comité exécutif notamment (les N+1 des membres du comité innovation), aurait probablement fait émerger des éléments d'analyse utiles à notre compréhension du phénomène.

7.3.2 Limites conceptuelles

Notre recherche s'appuie sur certains concepts sous-documentés : la collaboration transversale et les communautés de connaissance hétérogènes dans un contexte de gestion d'innovation ont fait l'objet de peu d'articles scientifiques. De ce fait, la littérature concernant ces deux dimensions n'a pas été aussi riche que nous l'aurions souhaitée. Par conséquent, de nombreux passages de notre analyse soulèvent des questions et des suggestions plutôt que des affirmations. Néanmoins, nous sommes consciente que notre problématique découle de la transformation des paradigmes d'affaires et de l'ouverture des industries et des entreprises ; le caractère contemporain de notre recherche justifie donc le peu de théorie sur la question et le choix de l'étude de cas. Nous espérons y avoir contribué à notre manière, de sorte que nos successeurs aient une base plus solide sur laquelle construire.

D'entrée de jeu, nous avons stipulé que notre modèle analytique était le fruit de la combinaison de deux cadres théoriques complémentaires. Testé pour la première fois dans le cadre de notre analyse, il pourrait être pertinent de lui ajouter une base théorique encore plus solide, voire de valider son application dans d'autres cas de figure. La nature exploratoire de notre recherche n'est pas une limite en soi, mais justifie le besoin d'avoir une base théorique plus solide pour la suite.

Le pilotage d'un groupe multidisciplinaire, adoptant certains aspects d'une communauté d'innovation hétérogène de surcroît, demeure un processus relativement organique malgré l'implication de la direction. C'est pourquoi plusieurs éléments peuvent influencer sa trajectoire, à commencer par le changement de présidence de l'entreprise A prévue en juillet 2014. Les questions du leadership et de la stratégie dans la gestion de l'innovation feront surface et les décisions qui en découleront auront une influence sur les prochaines étapes, pour le meilleur ou pour le pire. Autant les efforts déployés à ce jour peuvent se trouver revalorisés, autant ceux-ci peuvent être arrêtés et remplacés par d'autres initiatives. Un séjour prolongé au sein de la firme et un accès aux porteurs des changements à venir auraient pu apporter des pistes de réponse à ces interrogations et élargir le spectre de notre modèle d'analyse. Malheureusement, le temps et les contraintes associées au programme de maîtrise nous ont obligée à quitter au moment où la nouvelle direction entamait sa transition.

Ce que notre présence en mode quasi-ethnographique nous a permis de constater toutefois, c'est le rôle clé que jouent certaines personnes dans la valorisation de la collaboration inter-métiers, dont le responsable du processus innovation. Advenant que celui-ci quitte ses fonctions ou qu'il soit délocalisé, les ressources qu'il a investies dans la mise en commun transversale depuis quelques années seraient-elles maintenues par d'autres intrapreneurs ? Les membres du comité innovation auront-ils été suffisamment sensibilisés aux bienfaits de l'entraide pour poursuivre dans la même voie ? La question du leadership est à ce point central dans notre modèle analytique qu'il le rend fragile à la fois, advenant des changements à ce niveau.

En terminant, soulignons que l'intérêt de notre sujet de recherche s'inscrit aussi comme une limite. La gestion de l'innovation transversale et le décloisonnement des silos organisationnels ne peuvent s'opérer sans considération du contexte, des pratiques de gestion idiosyncratiques et des parties prenantes de la firme. Par conséquent, nous nous trouvons dans une situation de cas par cas, où les recommandations doivent être continuellement adaptées et harmonisées en fonction de l'entreprise d'abord, et de l'industrie ensuite. Bien que notre regard de chercheur ait permis d'identifier les écarts et les désaccords entre la théorie et la pratique, notre plus grande contribution envers l'entreprise A demeure dans les questions que nous avons soulevées avec toute la candeur d'un observateur externe.

Comme il s'agit d'une problématique somme toute complexe, étant indissociable du contexte organisationnel, un accompagnement dans la durée – ce qui dépasse évidemment le spectre d'un travail de maitrise – permettrait de dresser un portrait plus exhaustif de la situation, et donc plus pertinent pour l'entreprise. Nous sommes d'avis que notre travail ne représente qu'une pointe de l'iceberg et mériterait d'être poursuivi au-delà de cette première incursion.

7.4 Pistes de recherche futures

La gestion de l'innovation est un sujet d'actualité apporté à redéfinir les pratiques managériales et le contexte d'affaire, d'où l'intérêt d'approfondir notre compréhensibilité du phénomène. Outre la communauté académique, il préoccupe de manière croissante les cadres et gestionnaires séniors des entreprises (IBM, 2006), légitimant la construction de connaissances dans ce champ

théorique et pratique. Qui plus est, dans une industrie comme celle du luxe où la proposition de valeur se fonde sur le respect de traditions et de pratiques artisanales transmises depuis plusieurs générations, la question se pose à savoir comment appréhender les transformations économiques et technologiques bouleversant le monde contemporain des affaires sans compromettre ses avantages distinctifs. Voilà tout le paradoxe entourant ce secteur d'activité : comment peut-il demeurer à la fois actuel, voire avant-gardiste, et préserver son héritage ? De surcroît, comment justifier cette transformation alors que l'industrie du luxe affiche des résultats financiers la plaçant, jusqu'à maintenant, à l'abri des perturbations économiques mondiales. Il est d'autant plus essentiel d'avoir cette réflexion en temps de prospérité ; lorsque les résultats commenceront à diminuer, peut-être sera-t-il déjà trop tard ?

Ainsi, notre recherche a, en quelques sortes, mis la table pour de futures études en soulevant des éléments nécessitant davantage de réflexions. Nous avons identifié trois champs particuliers pouvant bénéficier d'analyses supplémentaires : notre problématique, le concept de communauté d'innovation, et finalement notre modèle analytique.

Tel que mentionné dans la présentation du cas, nous sommes partie de l'entreprise à l'étude les jours suivants la rencontre *post mortem* sur la première génération du comité innovation sans que ne soit décidé qu'elle forme prendrait la deuxième génération, si même une deuxième génération il y aura. Ainsi, il serait intéressant de poursuivre la cueillette de données au sein de l'entreprise A pour comprendre comment se transforme ce groupe multidisciplinaire en support à l'innovation transversale et comment il évolue dans le temps, s'il maintient ses activités. Dans la même séquence d'idées, les pratiques de collaboration multi-métiers de l'entreprise A vont être appelées à se transformer au fur et à mesure que celle-ci définira la nouvelle structure du comité innovation. L'analyse de ces pratiques contextualisées viendra alimenter les connaissances sur la collaboration transversale en entreprise, un sujet qui demeure central à la gestion des connaissances et de l'innovation. Qui plus est, notre périmètre de recherche s'est principalement concentré sur les phases amont du processus d'innovation. Nous n'avons pas eu d'accès direct aux acteurs impliqués dans les étapes de pré-développement et de développement. Afin de pouvoir dresser un portrait d'ensemble de la collaboration transversale dans la gestion de l'innovation au sein de l'entreprise A, il serait pertinent d'analyser les dynamiques

interpersonnelles dans les derniers jalons du processus. Ceci nous permettrait de voir si les bonnes pratiques que l'on tente d'instaurer en amont ont des répercussions en aval, et si non pourquoi. Enfin, l'entreprise A étant une multinationale, il serait pertinent de voir comment la collaboration inter-métiers se matérialise (ou non) dans les filiales étrangères répliquant la structure du siège social. Est-ce que les difficultés rencontrées à Paris sont les mêmes dans les bureaux en Asie ou en Amérique du Nord ? Est-ce que la difficulté à instaurer des pratiques de communication interdépartementale et d'ouverture est une particularité de la culture locale (française dans ce cas-ci) ou est-ce en raison des besoins d'origine de l'industrie du luxe ? Une comparaison entre les différentes succursales de l'entreprise A éclaireraient ces questions méritant une plus grande attention.

Plutôt dans la discussion, nous avons suggéré le concept d'une communauté d'innovation multi-métiers à la lumière des entretiens tenus dans l'entreprise A. Avant de pouvoir en faire une contribution à la littérature sur les communautés en bonne et due forme, il faudrait voir si les éléments la constituant se manifestent dans d'autres communautés, pilotées ou non, au sein d'entreprises innovantes. Est-ce un cas isolé de notre objet d'étude ou un dispositif apporté à se reproduire en raison des transformations du monde des affaires ? Une analyse plus poussée à ce niveau permettrait d'asseoir le concept de communauté d'innovation dans la littérature. Enfin, la collaboration multi-métiers mérite d'être étudiée davantage, surtout dans un contexte de structure organisationnelle matricielle.

Finalement, en ce qui a trait à notre modèle analytique, il serait bien-fondé de voir s'il peut s'appliquer à d'autres cas d'études, que ce soit au sein des filiales internationales de l'entreprise A ou dans d'autres entreprises, qu'elles soient du secteur des cosmétiques de luxe ou non. Comme nous l'avons construit à partir de deux modèles théoriques complémentaires, il n'a été testé sur aucun autre cas que le nôtre. En le mobilisant dans d'autres recherches, il serait amélioré, retravaillé et peaufiné, lui permettant de gagner en robustesse. Peut-être que la conclusion sera qu'il ne s'applique pas dans d'autres situations ? Il serait également intéressant de voir si d'autres dimensions pourraient lui être ajouté et/ou substitué. Est-ce qu'un mécanisme de coordination des connaissances autre que la communauté pourrait venir enrichir le « slack » créatif ? Si oui, quelle forme prendrait-il ? Ou encore, est-ce que l'intégration de plusieurs

communautés serait préférable au développement de la mémoire organisationnelle, comme l'identifient Cohendet et Simon (2007) dans leur modèle d'origine ? En terminant, nous aimerions savoir si notre modèle analytique peut s'élever au-dessus du contexte et des pratiques idéales pour adopter la forme d'un cadre conceptuel plus théorique. Pour ce faire, celui-ci devra s'ancrer davantage dans la théorie et moins dans la pratique, notamment au niveau du pilotage des communautés de connaissance, qui se trouve présentement fortement tourné vers l'action.

ANNEXES

Annexe A

Les six méthodes de recherche qualitative en sciences sociales

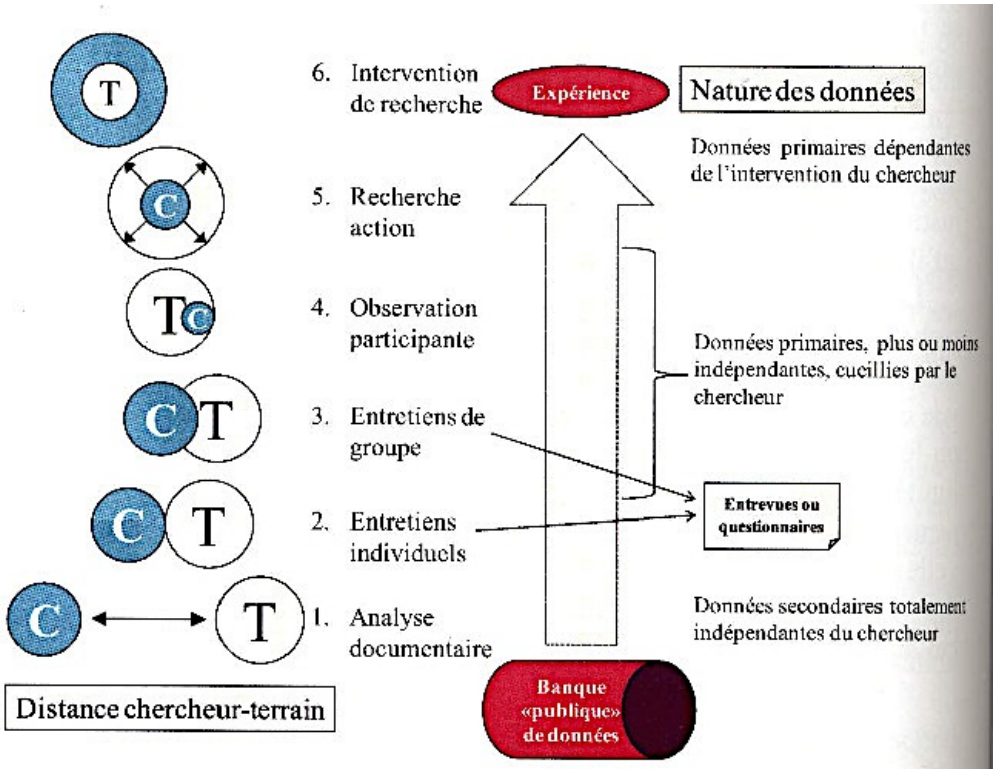
6. Intervention de recherche
Expérience
Nature des données
Données primaires dépendantes de l'intervention du chercheur
5. Recherche action
4. Observation participante
Données primaires, plus ou moins indépendantes, cueillies par le chercheur
3. Entretiens de groupe
2. Entretiens individuels
Entrevues ou questionnaires
1. Analyse documentaire
Données secondaires totalement indépendantes du chercheur
Banque «publique» de données
Distance chercheur-terrain

Schéma 19 : Six méthodes de recherche qualitative

Source : Noël, 2011 : 122

Annexe B

Tableau d'ordonnancement des données brutes d'entretiens avant traitement

Membres du comité innovation	Innovation entreprise A	Processus d'innovation entreprise A	Collaboration inter-métiers	Mission du comité innovation	Objectifs du comité innovation	Participation des membres	Élargir le comité innovation	Améliorations au comité innovation	Outils et méthodes à utiliser
Répondant 1 Cadre production industriel									
Répondant 2 Cadre ressources externes									
Répondant 3 Cadre R&D									
Répondant 4 Cadre R&D									
Répondant 5 Cadre packaging									
Répondant 7 Créateur									
Répondant 6 Créateur Axe Parfum									
Répondant 8 Créateur Axe Maquillage									
Répondant 9 Cadre marketing Axe Parfum									
Répondant 10 Cadre marketing Axe Soin									
Répondant 11 Cadre marketing Axe Maquillage									

Annexe C

Les thématiques émergentes de la codification des données d'entretiens

1. Définition de l'innovation dans l'entreprise A

Concepts	Définitions	# répondants
1. Ce qu'est l'innovation au sein de l'entreprise aujourd'hui	Permet de prendre de l'avance sur la concurrence	3
	Est une volonté de l'entreprise	3
	Un moyen, ne pas faire de l'innovation pour l'innovation	5
	Doit être pertinent et avoir du sens pour la marque	7
	Un partage constant, un processus d'itérations	2
	Une posture des hommes	3
2. Ce qu'il faut pour améliorer l'innovation	Prendre des risques	2
	Déterminer qui supporte la définition de l'innovation	2
	Un encadrement de la direction comme sponsors dans les projets d'innovation	2
	Besoin d'une vision de la Direction Générale	1
	Chaque métier doit définir l'innovation dans son métier et identifier des personnes 100% dédiées	4
3. Ce qui freine encore l'innovation	La collaboration inter-métiers est complexe et rare en raison d'une structure lourde	3
	Le partage entre métiers est difficile surtout lorsqu'il y a plus de 3 métiers autour de la table…	4
	… mais c'est de mieux en mieux	2
	Un manque d'interactions	1
	Et un fonctionnement en silos	1

2. Les objectifs du comité innovation dans l'entreprise A

Objectif	Actions reliées	# répondants
1. Rôle d'identification des relais d'innovation dans les métiers	Identifier les personnes relais d'innovation dans chaque métier	7
	Impulser l'innovation dans les démarches de l'entreprise	1
	Diffuser les bonnes pratiques et faire un 'push' d'informations	2
	Nourrir les membres du comité par des formations, des conférences, etc., et ensuite diffuser dans les métiers	6
	Identifier des relais au-delà des membres du comité	1
2. Une force de proposition créative à la demande	Engager un dialogue multi-métiers grâce à des brainstorms	4
	Faire de la divergence en petits groupes	3
	Organiser des ateliers de travail autour de questions concrètes	4
	Vivre des expériences en groupe (formations, etc.)	2
3. Pilotage des chantiers d'innovation multi-métiers	Jouer le rôle central dans l'innovation	1
	Piloter et valider les feuilles de route des chantiers multi-métiers	4
	Être force de proposition au comité d'exécution des projets	2
	Être porteur des chantiers d'innovation	1
	Tous les membres ne doivent pas forcément travailler ensemble à cette étape	1

3. Les conditions de succès de la deuxième génération du comité innovation

Thèmes	Définitions	# répondants
1. L'organisation du comité innovation	Une structure agile, simple et des objectifs réalistes	3
	Le comité doit travailler sur des thématiques concrètes	4
	Élargir le comité à davantage de membres	3
	Éviter plus de réunions	1
	Sauf, si ce n'est pour travailler des sujets concrets	1
	Recours à une plateforme pour piloter le comité	2
	Changer le nom du comité	2
2. Dynamique d'équipe	Une plus grande synergie d'équipe doit régner	1
	Les membres doivent développer leur confiance	2
	Les membres doivent trouver une pertinence à leur participation	2
3. Posture du comité	Le comité ne doit pas devenir la chasse gardée de l'innovation au sein de la division	1
	Le comité doit nourrir et infuser ses membres en innovation	3
	Les membres doivent être ouverts et accepter la critique constructive	1
	Plus de réflexions en amont avant la phase de développement	1
	Ajouter l'innovation dans les objectifs métiers	1

Annexe D

Données clés sur l'industrie du luxe en date de 2010

TABLE 2.5 Major Luxury Operators, 2010 (€ million)

Luxury Operators	Sales	
LVMH	14,942	Total 20,320
Diageo	9,912 (E)	Guiness not included (estimated at 1,614)
Pernod Ricard	7,643	
Richemont	6,892	
Estée Lauder	6,293	
L'Oréal	4,507	Total 19,500
Chanel	4,200 (E)	
PPR Gucci	4,011	
Bacardi	3,200 (E)	
Hermès	2,400	
Tiffany	2,203	
Rolex	2,200 (E)	
Fortune brands (Beam)	1,904	
Hugo Boss	1,729	
Burberry	1,483	
Others	146,481	
Total	**220,000**	

Source : Chevalier et Mazzalovo, 2012 : 44.

Annexe E

Données clés sur l'industrie des cosmétiques de luxe en date de 2010

TABLE 3.5 Brands with Sales Above €300 million

Armani	Estée Lauder
Biotherm	Gucci
Calvin Klein	Guerlain
Chanel	Hugo Boss
Clinique	Lancôme
Dior	Sisley

TABLE 3.6 Second-Tier Brands (Sales €100–300 million)

Azzaro	Lacoste
Bulgari	Lancaster
Burberry	Nina Ricci
Cacharel	Paco Rabanne
Carolina Herrera	Prada
Davidoff	Ralph Lauren
Dolce & Gabbana	Salvatore Ferragamo
Givenchy	Shu Uemura
Issey Miyake	Thierry Mugler
Jean Paul Gaultier	Yves Saint Laurent
Kenzo	

TABLE 3.7 Performance (€ million) of the Major Luxury Perfumes and Cosmetics Companies (2010)

	Status	Sales	Operating Profit	Net Profit	Total Group Sales
Estée Lauder	Autonomous firm (stock market)	6,293	777	500	6,293
L'Oréal Produits de Luxe	A division of L'Oréal (stock market)	4,507	706 (E)	548 (E)	19,500
LVMH Perfumes and Cosmetics	A division of LVMH (stock market)	3,076	332	178 (E)	20,320
Procter & Gamble (Prestige Products)	A division of P&G (stock market)	1,500 (E)	321 (E)	214 (E)	48,000
Chanel	A division of Chanel (Private)	1,400 (E)	N.A.	N.A.	4,200 (E)
Puig	A private company	1,322 (E)	180 (E)	143 (E)	1,322(E)
Coty Prestige	A part of Coty Beauty and Prestige (Private)	1,311	N.A.	N.A.	2,571
Clarins	A private company	1,150 (E)	175 (E)	150 (E)	1,150(E)
Shiseido Europe	The European division of Shiseido (stock market)	679	47 (E)	20 (E)	5,761
L'Occitane	On the Hong Kong stock market	612	116	85	612
Sisley	Autonomous private firm	550 (E)	95 (E)	25 (E)	550 (E)

Note (E) indicates authors' estimates.

Source : Chevalier et Mazzalovo, 2012 : 64-65.

Annexe F

Questionnaire d'entrevue adressé aux employés de l'entreprise A

Geneviève Dupuis – M.Sc. HEC Montréal
Laurent Simon – professeur agrégé, HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Questionnaire d'entrevue employé

Mise en contexte

1. Selon vous, qu'est-ce que l'innovation ?

2. Comment l'innovation se manifeste-t-elle au sein de votre organisation ? (Sous quelles formes)
    a. Comment se manifeste-t-elle dans vos tâches quotidiennes ?

Processus d'innovation

3. Pouvez-vous me parler du processus d'innovation mobilisé dans votre entreprise ?

4. À quelle étape du processus intervenez-vous ?
    a. Avec quels acteurs interagissez-vous ?
    b. Quelles sont vos tâches dans ce processus ?

5. À votre avis, quels sont les points forts de votre processus d'innovation ?
    a. Les points faibles ?

6. Selon vous, que pourrait-être fait (ou qu'est-ce qui pourrait être changer) pour améliorer le processus d'innovation dans votre organisation ?

7. Pensez-vous que ça serait réalisable ? Dans quelles mesures ?
    a. Quelles résistances pourriez-vous rencontrer ?

8. Quel est le premier mot qui vous en tête en pensant à la collaboration inter-métiers dans votre organisation ? Justifiez.

9. Pensez-vous qu'il pourrait y avoir des changements à ce niveau ?
    a. Si oui, comment ?
    b. Si non, pourquoi ?

10. Voulez-vous ajouter autre chose ? Questions, commentaires ?

BIBLIOGRAPHIE

Adler, P. S., C. Heckscher. 2006. Towards collaborative community. C. Heckscher, P. S. Adler (dir.). The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy (p. 11–105). Oxford, UK: Oxford University Press.

Adler, P. S., Kwon, S.-W., et Heckscher, C. (2008) Perspective—Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science,* 19*(2),* 359-376.

Alves, J., Marques, M. J., Saur, I. et Marques, P. (2007). Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral
Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16*(1),* 27–34.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39*(5),* 1154-1184.

Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76*(5),* 76-87.

Amin, A. et Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*, Oxford University Press, 179 p.

Argyris, C. (1976). Single-loop and double loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363–75.

Bareil, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits (Cahier nº 04-10). Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 17 p.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballentine Books, 533 p.

Belloc, F. (2012). Corporate Governance and Innovation: A Survey. *Journal Of Economic Surveys*, 26*(5),* 835-864.

Bourhis., A., Dubé, L. et Jacob, R. (2005). The Success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 3*(1),* 20.

Brinberg, D., et McGrath, J. E. (1985). *Validity and the research process*. California: Sage.

Briot, E. (2011). From Industry to Luxury : French Perfurme in the Ninetheenth Century, *Business History Review*, 85, 273-294.

Brown, J. S. et Duguid. P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2*(1),* 40-57.

Burkus, D. (2013). *The Myths of Creativity : The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas*. Jossey-Bass, 224 p.

Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67, 380–400.

CEFRIO. (2005). Travailler, apprendre et collaborer en réseau : Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 116 p.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA : Harvard Business Press, 227 p.

Chevalier, M. et Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management : A World of Privilege* (2e éd.), John Wiley & Sons, 338 p.

Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35*(1),* 128-152.

Cohendet, P. et Llerena, P. (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances. *Revue d'économie industrielle*, 88*(2),* 211-235.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët. O. (2004). Matching Communities and Hierarchies within the Firm. *Journal of Management and Governance*, 8, 27-48.

Cohendet, P. et Simon, L. (2007). Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video-Game Firm. *Journal of Organizational Behavior. Special issue on the paradoxes of creativity*, 2*(5),* 587-605.

Cohendet, P., Grandadam, D., et Simon, L. (2008). Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management International*, 13*(1),* 29-43, 119, 121, 123.

Cohendet, P., Roberts, J., et Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35*(4),* 31.

Cohendet, P., et Gaffard, J. (2012). Coordination, incitation et création de connaissance. *Management International*, 16, 11-19.

Cohendet, P. Harvey, J.F., et Simon, L. (2013). Managing creativity in the firm: The fuzzy front end of innovation and dynamic capabilities. *The economics of creativity: ideas, firms and markets*, 131-150.

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33*(3),* 44-54,

Cooper, R. G. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16*(2),* 115-133.

Cooper, R. G. (2014). What's Next? After Stage-Gate. *Research Technology Management*, 57*(1),* 20-31.

Cowan, R., David, P. A., et Foray, D. (2000). The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial And Corporate Change*, 9*(2),* 211-253.

Daniels, J. D. et Cannice, M. V. (2005). Interview Studies in International Business Research. Dand R. Marschan-Piekkari (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 185-206). Cheltenham, UK : Sociology Press.

Daunais, S. et *al*. (2010). Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange, *Gestion*, 35*(4),* 47-55.

De Bono, E. (1967). *New Think*. New York: Basic Books, 191 p.

Denervaud, I. et Chatin, O. (2009). *L'ADN de l'entreprise innovante*. Paris : Pearson, 215 p.

Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge & Process Management*, 14*(3),* 190-202.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of management Review*, 14*(4),* 532-550.

El Bassiti, L. et Ajhoun, R. (2013). Toward an Innovation Management Framework: A Life Cycle Model with an Idea Management Focus. *International Journal of Innovation. Management and Technology*, 4*(6),* 551-559.

Fleming, L., Mingo, S. et Chen, D. (2007). Collaborative brokage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quaterly* 52*(3),* 443-475.

Fontaine, M. (2001). Keeping communities of practice afloat: Understanding and fostering roles in communities. *Knowledge Management Review*, 4*(4),* 16-21.

Fontaine, M. A. (2004). Keeping Communities of Practice Afloat : Understanding and Fostering Roles in Communities. Dans E. Lesser et L. Prussak (dir.), *Creating Value with Knowledge : Insights from the IBM Institute for Business Value* (p. 124-133), New York, Etats-Unis : Oxford University Press.

Freidson, E. (1970). *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*, New York : Dodd Mead.

Ghauri, P. (2005). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. Dand R. Marschan-Piekkari (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 109-124). Cheltenham, UK : Sociology Press.

Gibson, C. B. et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.

Gosselin F., et *al*. (2010). Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des

communautés de pratique. *Gestion*, 35*(4),* 36-46.

Grawitz, M. (2001a). Les conflits de méthode. Méthodes des sciences sociales (11è ed. ed., Vol. Livre 2, pp. 351-377). Paris : Dallloz.

Haas, P.M. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, 46, 1-35.

Hansen, M. T., et Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 85*(6),* 121-130.

Hildreth, P.M., Kimble, C. et Wright, P. (2000). Communities of Practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, 4*(1),* 27-37.

Hobday, M. (2000). The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, 29, 871-893.

IBM. (2006). Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006. IBM Business Consulting Services.

Jonsen, K., et Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4*(2),* 123-150.

Justesen, S. (2001). Innoversity – The dynamic relationship between innovation and diversity. (Working Paper 6/2001). Copenhagen Business School, Departement of Management, Politics and Philosophy.

Justesen, S. (2004). Innoversity in Communities of Practice. Dans P. Hildreth et C. Kimble (dir.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice* (p. 79-95), Hershey, Etats-Unis : Idea Group Publishing.

Kapferer, V. et Bastien, J.-N. (2012). Luxe Oblige (2d éd.) Paris, France : Éditions Eyrolles, 471 p.

Kao, J. J. (1997). The art & discipline of business creativity. *Strategy & Leadership*, 25*(4),* 6-11.

Khurana, A. et Rosenthal, S. (1997). Integrating the fuzzy front-end of new product development, *Sloan Management Review*, 38, 103-120.

Khurana, A. et Rosenthal, S. (1998). Towards holistic “front ends” in new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 15*(1),* 57-74.

Kim, J. J., et Wilemon, D. D. (2002). Focusing the fuzzy front–end in new product development. *R&D Management*, 32*(4),* 269-279.

Koen, P. A., Ajamian, G., Burkart, R., Allen, C., et *al*. (2001). Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". *Research Technology Management*, 44*(2),* 46-55.

Koen, P.A. Ajamian, G., Boyce, S., Clamen, A., et *al*. (2002). Fuzzy-Front End: Effective Methods, Tools and Techniques. Dans P. Belliveau, A Griffen and S. Sorermeyer (dir.). *PDMA Toolbook for New Product Development* (p. 2 -35). New York: John Wiley and Sons.

Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. New York: Macmillan, 751 p.

Kogut B. et Zander, U. (1992), Knowledge of the Firms, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3*(3),* 383-397.

Kohlbacher, F., et Mukai, K. (2007). Hewlett-Packard consulting and integration shows that one size does not fit all: Japan's learning communities foster face-to-face communications. *Human Resource Management International Digest*, 15*(6),* 13-15.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Michigan : Prentice-Hall, 256 p.

Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14, 171-196.

Latour B. (2001). Nouvelles règles de la méthode scientifique. *Revue Projet,* 4*(268)*, 91.

Laursen, K. et Foss, N.J. (2003) New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27*(2),* 243–263.

Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, 138 p.

Lazonick, W. (2003). The Theory of the Market Economy and the Social Foundations of the Innovative Entreprise. *Economic and Industrial Democracy*, 24*(1),* 9-44.

Lent, R., Tour, G. et Perrin, A.-D. (2009). *Selling Luxury : Connect with Affluent Customers, Create Unique Experiences Through Impeccable Service, and Close the Sale*, Johne Wiley & Sons, 176.

Lenfle, S. et Loch, C. (2010). Lost Roots: How Project Management Came to Emphasize Control over Flexibility and Novelty. *Californian Management Review*, 53*(1),* 32-55.

Lesser, E. et Prusak, L. (2000). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. Dans Lesser, E., Fontaine, M. A. et Slusher, J.A (dir.), *Knowledge and Communities* (pp. 123-133), Butterworth-Heinemann.

Lester, D. (1998). Critical success factors for new product development. *Research-Technology Management*, 41, 36-43.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. et Veiga, J. F. (2006), Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32*(5),* 646-672.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2*(1),* 71-87.

March, J. G. (1996). Exploration and exploitation in organizational learning. Dans Cohen, M. D. et Sproull, L. S. (dir.), *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 101–123.

Marschan-Piekkari, R. et Welch, C. (2005). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business,* Cheltenham, UK : Sociology Press., 610 p.

Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Havard Educational Review*, 62*(3),* 279-300.

McDonough, E.F., et Spital, F.C. (1984) Quick-response new product development. *Harvard Business Review*, 62, 52–62.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 338 p.

Mourkogiannis, N. (2006). Purpose: The Starting Point of Great Companies, Palgrave Macmillan Trade, 272 p.

Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*, Éditions JFD, 426 p.

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York : Oxford University Press, 284 p.

Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.

OCDE (1999). *University Research in Transition*, Paris : OECD Publications Service.

OCDE (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3^{e} éd). *La mesure des activités scientifiques et technologiques*, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264013124-fr.

Orr, J. (1990). Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job, Cornell University.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3^{e} éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 688 p.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York : Oxford University Press.

Peters, T. (1988). *Le chaos management : manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. Paris : InterÉditions, 610 p.

Pettigrew, A. (1988). Longitudinal field research on change : Theory and practice. Article présenté à la National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin.

Pohle G. et Chapman, M. (2006) IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34*(5),* 34 – 40.

Purvis, R. L., Sambamurthy, V., et Zmud, R. W. (2001). The assimilation of knowledge platforms in organizations: An empirical investigation. *Organization Science*, 12*(2),* 117-135.

Reinertsen, D. G. (1999). Taking the Fuziness Out of the Fuzzy Front End. *Research and Technology Management*, 25-31.

Ries, E. (2011).*The Lean Startup : How Today's Entrepreneur Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 338 p.

Rosenau, M.D., Jr. (1988). From experience faster new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 150–153.

Saint-Onge, H. et Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage,* Butterworth-Heinemann, 370 p.

Savall, H. et Zardet, V. (1995). L'Ingénierie Stratégique du Roseau, Paris souple et enracinée. *Economica*, 517 p.

Sawhney, M. et Prandelli, E. (2000). Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review* 42*(4),* 24-54.

Sinek, S. (2009). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio Hardcover. 256 p.

Smith, S. C. (1991). On the economic rationale for co-determination law. *Journal of Economic Behaviour and Organization,* 16*(3),* 61–81.

Snyder, N. T., et Duarte, D. L. (2008). Unleashing innovation : how Whirpool transformed an industry. San Francisco : Jossey-Bass, 244 p.

Styhre, A. et Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organisations: Critique and Practices*. New York : Palgrave Macmillan.

Tungate, M. (2009). *Luxury World : the past, the present and the future of luxury brands*, Kogan Page, 272 p.

Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process, *Administrative*

Science Quarterly, 22*(4),* 587–605.

Tushman, M. L., et O' Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38*(4),* 8-30.

Vandenbosch, B., Saatcioglu, A., et Fay, S. (2006). Idea Management: A Systemic View. *Journal Of Management Studies,* 43*(2),* 259-288.

Waddington, D. (2004). Participant Observation. Dans Cassel, C. et Symon, G. (dir.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 154-164). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 388 p.

Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace.

Weick, K. E. (1979a). The Social Psychology of Organizing (2e éd.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14, 516–31.

Wenger, E. C. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker*, 9*(5),* 2-3.

Wenger, E. C., et Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78*(1),* 139-145.

Wenger, E., McDermott, R. A. et *al*. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press. 284 p.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods* (3e éd., vol 5). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 181 p.

Zaltman G, Duncan R et Holbek J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, NY : Wiley, 212 p.